

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

О. М. ВІНОГРАДСЬКА

ТЕКСТИ ЛЕКЦІЙ

З КУРСУ

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*(для студентів 5 курсу денної форми навчання
спеціальності 7.03060101 та 8.03060101 «Менеджмент організацій
і адміністрування (за видами економічної діяльності)»)*

ХАРКІВ – ХНАМГ – 2013

Віноградська О. М. Тексти лекцій з курсу «Стратегічний менеджмент» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 7.03060101 та 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)») / О. М. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2013. – 116 с.

Автор: О. М. Віноградська, доц. каф. Управління проектами в міському господарстві та будівництві

Рекомендовано кафедрою управління проектами у міському господарстві та будівництві, протокол № 1 від 31.08.2011 р.

Рекомендовано для студентів спеціальності «Менеджмент організації і адміністрування» денної та заочної форм навчання.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	4
ЗМ 1. Методологічні основи стратегічного менеджменту	5
Тема 1. Стратегічний менеджмент як наука	5
1.1. Сутність й основні категорії стратегічного менеджменту	5
1.2. Стратегія управління як система	11
1.3. Основні етапи розвитку стратегічного менеджменту	13
Тема 2. Концепції стратегічного менеджменту	15
2.1. Становлення та розвиток теорії стратегічного менеджменту	15
2.2. Сучасна концепція стратегічного менеджменту та її значення	24
2.3. Послідовність переходу підприємства до стратегічного управління	28
Тема 3. Нова парадигма стратегії	30
3.1. Нові методи в рамках стратегічного управління	30
3.2. Конкурентні переваги як основи стратегії	32
ЗМ 2. Процес стратегічного управління	36
Тема 4. Типи стратегій	36
4.1. Типологія загальних стратегій	36
4.2. Основні класифікації конкурентних стратегій	40
Тема 5. Механізм формування стратегії організації	45
5.1. Аналіз зовнішнього середовища	45
5.2. Аналіз підприємства: сильні й слабкі сторони	47
5.3. Оцінка стратегічної ситуації організації	50
5.4. Використання методу SWOT-аналізу	51
Тема 6. Управління реалізацією стратегії	54
6.1. Завдання етапу реалізації стратегії	54
6.2. Система планів розвитку організації	55
6.3. Процес реалізації стратегії	56
Тема 7. Стратегічні зміни	59
7.1. Створення організаційної структури, що сприяє успішній реалізації стратегії	59
7.2. Проведення стратегічних змін	62
7.3. Важливі управлінські складові, що впливають на процес здійснення стратегії	64
ЗМ 3. Стратегічний менеджмент та його функції	69
Тема 8. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень	69
8.1. Стратегічний менеджмент і стратегічні рішення	69
8.2. Стратегічне мислення і бачення	71
8.3. Процес установлення організаційних цілей	75
Тема 9. Моделі стратегічного вибору	78
9.1. Модель стратегічного управління	78
9.2. Моделі стратегічного управління в корпораціях	80
Тема 10. Стратегічне планування	88
10.1. Поняття й процес стратегічного планування	88
10.2. Принципи стратегічного планування	90
10.3. Стратегічне планування діяльності	94
10.4. Планування реалізації стратегії	95
Тема 11. Стратегічний контроль	98
11.1. Роль контролю в реалізації стратегії	98
11.2. Контроль реалізації стратегічного плану	102
Тема 12. Облік ризиків в стратегічному управлінні розвитком організації	103
12.1. Ризик-менеджмент і його роль у визначенні стратегії управління ризиками	103
12.2. Стратегічний ризик	107
12.3. Використання нечіткої логіки в управлінні ризиками	109
Список рекомендованих джерел	113

ВСТУП

Будь-який підприємець, який збирається організувати свою справу, повинен буде вийти на ринок товарів або послуг. Для того, щоб цей вихід мав успіх, підприємець повинен мати відповіді на наступні питання:

1. На який ринок виходити?
2. Яку частину ринку завоювати і як це зробити?
3. Хто й що може перешкодити цьому?

Знаходження відповідей на ці й на багато інших подібних питань у західному менеджменті здійснюється шляхом розробки й реалізації стратегії.

Створена більше двох десятиліть тому нова галузь науки менеджменту - стратегічний менеджмент широко використовують у практиці керування корпораціями, і, насамперед, транснаціональними, а також середніми й невеликими підприємствами. Біля витоків цієї науки стоять учені Майкл Портер, Пітер Лоранж, Ігор Ансофф, Пітер Друкер, Бент Карлоф і багато інших, що запропонували систему й методи стратегічного менеджменту.

Слід зазначити, що у промислово розвинених країнах ідеї стратегічного менеджменту не відразу знайшли свою реалізацію у практиці керування. Багато корпорацій понесли значні збитки, ухвалюючи рішення щодо виходу на ринки без урахування ідей стратегічного менеджменту.

Гарна стратегія є вирішальним чинником в успіху підприємництва. Менеджери вищого рівня (керівники організації) повинні володіти двома життєво необхідними якостями - умінням мислити стратегічно й умінням втілити стратегію найкраще. Навчання принципам розробки й реалізації стратегії діяльності організації є метою цього посібника. У ньому не тільки описується процес розробки стратегії, але й наводяться різні практичні методи, які допомагають зробити стратегію успішною. Цій конспект лекцій написаний з урахуванням останніх досягнень закордонної науки й практики менеджменту. Він буде корисним як тим, хто тільки має намір зайнятися бізнесом, так і тим, хто вже має певний досвід, який довів їм, що без серйозної уваги до стратегії можна потерпіти крах.

ЗМ 1. Методологічні основи стратегічного менеджменту

Тема 1. Стратегічний менеджмент як наука

1.1. Сутність й основні категорії стратегічного менеджменту

1.2. Стратегія управління як система.

1.3. Основні етапи розвитку стратегічного менеджменту

1. Загальна характеристика стратегічного менеджменту

1.1 Сутність й основні категорії стратегічного менеджменту.

Стратегія (грец.) – 1) Найважливіша частина воєнного мистецтва. Включає теорію і практику ведення війни, воєнних компаній (великих бойових операцій). 2) Мистецтво керування суспільною, політичною боротьбою.

Термін «стратегічне управління» введено у вжиток на меж 60-70 років ХХ ст. для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління фірмою.

Розробкою питань стратегічного управління займались багато авторів: Грангер (1971), І. Ансофф (1972), Шендел і Хаттен (1972), Ірвін (1974) та ін.

Визначення стратегічного управління

Шендел і Хаттен. Стратегічне управління - процес визначення і встановлення зв'язку між фірмою та її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей і досягнення бажаного рівня стосунків з оточенням через розподіл ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно функціонувати фірмі та її підрозділам.

Хіггенс. Стратегічне управління - процес управління з метою здійснення місії фірми через управління взаємодією фірми з її оточенням.

М. Туленков Стратегія - це встановлена на достатньо тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, засобів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, зміцнюють позиції фірми на ринку, підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації.

О. Віханський. Стратегічне управління - це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідає змінам оточення і дозволяє досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі і досягати при цьому своїх цілей.

З погляду наукового аспекту проблеми, єдності в розумінні сутності стратегії вченими не досягнуто.

Так, М. Мескон визначає стратегію як дієвий всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей. А.П. Градов - як правила вибору стратегічних зон господарювання, зон стратегічних ресурсів та правила взаємодії з групами стратегічного впливу. А.Н. Люкшинов - як набір правил та прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку господарюючого суб'єкта. Н. Туленков — як встановлену на достатньо довгостроковий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, засобів та правил діяльності, які забезпечують зростання і високу конкурентну спроможність організації, що зміцнюють позиції на ринку і пі-

двигують спроможність до виживання в конкретній ситуації. Р.А. Фатхутдінов - як програму, план, генеральний курс об'єкту управління по досягненню ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності. В.П. Савчук, С.І. Прилипка, Є.Г. Величко - як визначення основних довгострокових цілей господарюючого суб'єкта, курсу дій та розподілу ресурсів для досягнення цих цілей.

У сучасній літературі можна також виокремити дві основні концепції стратегії — філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства.

Стратегію можна розглядати як філософію, якою повинна керуватися організація, що її має. З цього погляду стратегія – це: позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно

Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямів у стратегіях іншого типу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія — це "визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей". До такого підходу наближається таке визначення: "Стратегія — це загальний, всебічний план досягнення цілей". Ототожнення стратегії й плану впливає з теорії ігор, де стратегія - це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації.

Стратегія — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних та функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа "Стратегічне управління" наводиться таке поняття стратегії: "За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності". І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію.

Стратегія — це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити наступні важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Дослідження підходів до визначення стратегії вказує на ототожнення понять "стратегія" і "стратегічне управління", оскільки, посилаючись на розглянуті вище погляди авторів, вони стратегію визначають як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності господарюючого суб'єкта. У більшості випадків термін "стратегія" ототожнюється з планом перспективних дій, спрямованих на досягнення якісно нових цілей і дій.

Отже, стратегія: 1) дає визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на підставі концентрації зусиль на певних пріоритетах; 2) є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем; 3) формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації; 4) постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок; 5) через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді "стратегічного набору"; 6) є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства; 7) є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії; 8) є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок організаційної системи управління; 9) є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу; 10) є фактором стабілізації відносин в організації; 11) дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати діяльності підприємства.

Суть стратегії ринково орієнтованого виробництва виражена двома характеристиками (за М. Окландером):

1) товар не виробляється, доки на нього немає замовлення конкретного споживача;

2) реакція на специфічний попит настільки швидка, на скільки це реально можливе.

3) Стратегія - генеральна програма дій і розподіл (ранжування) пріоритетів і ресурсів фірми для досягнення її глобальних цілей, тобто це засіб досягнення цілей.

Мета стратегії - визначення основних завдань і напрямів діяльності фірми.

Порівняння оперативного і стратегічного управління		
Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
1. Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою отримання прибутку від їх реалізації	Виживання фірм у довгостроковій перспективі через встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми осіб, зацікавлених у діяльності фірми
2. Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд у середину фірми, пошук шляхів найефективнішого використання ресурсів	Погляд на оточення фірми, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження і адаптація до змін в оточенні
3. Врахування чинника часу	Орієнтація на короткотермінову нову і середньотермінову перспективу	Орієнтація на довготермінову перспективу
4. Розбудова системи управління	Функції і організаційні структури, процедури, техніка, технологія	Люди, система інформаційного забезпечення, ринок
5. Підхід до управління персоналом	Сприйняття працівників як ресурсу фірми, як виконавців окремих робіт і функцій	Сприйняття працівників як основи фірми, її головної цінності і джерела її процвітання
6. Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність, адекватність і точність реакції фірми на нові запити ринку і на зміни в оточенні

Стратегічне управління в кожному конкретний момент фіксує, що фірма має робити в сьогоденні, аби досягти поставлених цілей у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення змінюватиметься і умови життєдіяльності фірми будуть змінюватися також.

Ключові моменти сучасної системи поглядів на менеджмент

1. Проблема гнучкості (адаптації) до постійних змін навколишнього середовища. Навколишнє середовище характеризують як сукупність змінних чинників, що перебувають за межами організації і не є сферою безпосереднього впливу з боку менеджменту. Щоб функціонувати, система повинна виробити здатність пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі.

2. Застосування до управління ситуаційного підходу, відповідно до якого вся організація усередині підприємства є не що інше, як відповідь на різноманітні впливи ззовні. Центральний момент - ситуація, тобто конкретний набір обставин, що істотно впливають на роботу підприємства в певний період часу.

3. Підприємство - це соціальна система, ефективність якої залежить від головного її ресурсу - людини. Завдання менеджерів - організувати ефективну спільну роботу, у процесі якої кожна людина здатна максимально розкрити свій потенціал.

Особливості стратегічного управління

1. Стратегічне управління не дає і не може дати точної картини майбутнього. Воно тільки опрацьовує опис бажаного майбутнього стану фірми. Стратегічне управління не зводиться до набору правил, процедур, схем щодо того, що робити при розв'язанні певних завдань чи конкретних ситуацій у заданих умовах

2. Наслідки помилок стратегічного передбачення та прогнозування мають тенденцію призводити до катастрофічного фіналу

Найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегії, а не стратегічний план.

Чинники ефективності стратегічного менеджменту

1. Він орієнтує підприємство не на сьогоднішнє, а на перспективу. Його мета - забезпечити не поточний успіх підприємства, а прискорений постійний розвиток в умовах конкуренції

2. Розв'язання будь-яких управлінських завдань підприємства завжди зістається з вимогами стратегії його розвитку.

3. Найбільш ефективні стимули, в т.ч. і матеріальні, дістаються працівникам, що вносять найбільшу частку в практичну реалізацію стратегічних цілей підприємства

4. Основним документом, що визначає всі напрями розвитку підприємства, є стратегічний план

Практика управління в ринкових умовах довела, що коли стратегія підприємства не перетворюється для персоналу в привабливий стимул, то в керівників, крім матеріального, залишаються лише примусові важелі - покарання, накази та інші адміністративні заходи, що в сучасних умовах усе частіше виявляються марними.

Два основних прояви не стратегічного управління

1. Коли фірма планує свою діяльність, виходячи з того, що оточення або не буде змінюватися, або ці зміни не будуть якісними.

2. Коли опрацювання програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів фірми.

Головні обставини, що формують стратегічний менеджмент в швидко змінних умовах:

- Зростання інтенсивності конкуренції.
- Зростання цін на сировину і матеріали через зменшення (обмеженість) природних ресурсів та зростання заробітної плати
- Скорочення життєвого циклу виробів, послуг.
- Необхідність постійно збільшувати внутрішню фірмову гнучкість та адаптивність організації

Фірма сама по собі не має і не може мати цілей. Цілі мають окремі люди, які за допомогою фірми намагаються їх досягти.

Цільова основа діяльності фірми виникає тому, що фірма - це об'єднання людей, які мають певні цілі.

Визначення місії та формулювання цілей фірми.

Поняття місії фірми

- У широкому розумінні місія — це філософія і призначення, сенс існування організації

- У вузькому розумінні місія фірми - це сформульоване визначення того, для чого і з якої причини фірма існує, саме існування фірми, що виявляє її відмінності від багатьох подібних

- Задоволення споживача є місією і метою будь-якого бізнесу (П. Друкер)

- Місія фірми - виживання на ринку в довготерміновий період

- Місія висвітлює, чим є фірма і якою вона намагається бути, визначає її відмінності від подібних

Елементи формування місії фірми

Правильно сформульована місія фірми має бути логічною і відповідати на питання:

1. Хто ми є і які цілі нашої роботи?
2. Кого ми обслуговуємо?
3. Які товари і послуги ми виробляємо для, своїх клієнтів ?
4. У чому полягає наша специфіка?
5. У чому наші переваги?

Відповіді на ці питання дадуть змогу:

- усвідомити, яким бізнесом треба займатися сформулювати глобальну мету (місію) фірми

- сформулювати глобальну мету фірми

Визначення місії фірми

Ключові питання для визначення місії:

- Яку продукцію (товари, послуги) виробляє (чи вироблятиме) фірма?
- Хто є основними споживачами і яка продукція їм потрібна?
- Чому вони купуватимуть ваші товари (послуги)?
- На яких ринках (сегментах ринку) планується оперувати?
- Як планується задовольняти потреби потенціальних клієнтів?
- Які існують конкурентні переваги?

На діяльність організації, на визначення її місії і стратегії впливають інтереси людей.

Чинники опрацювання місії (за Ф. Котлером):

- Історія фірми, у процесі якої опрацьовано філософію фірми, сформовано її профіль і стиль діяльності, визначено місце на ринку тощо;

- Стиль поведінки і спосіб діяльності власників і менеджерів фірми;
- Стан середовища життєдіяльності фірми;
- Ресурси, які може задіяти фірма для досягнення своїх цілей;
- Відмінності і особливості фірми, що виділяє її серед інших.

Носії інтересів, що впливають на місії організації:

- Власники організації, що створюють її задля використання результатів діяльності організації для вирішення своїх життєвих проблем;

- Співробітники організації, які своєю працею забезпечують її життєдіяльність, створюють і реалізують продукт і просувають та перероблюють ресурси, вони отримують за свій труд компенсацію і вирішують за допомогою цієї компенсації свої життєві проблеми;

- Споживачі продукту, що віддають їй свої ресурси (частіше за все гроші) в обмін на продукт, і які задовольняють цим продуктом свої потреби (вирішують проблеми);

- Ділові партнери організації (контрагенти);

- Місцеве співтовариство, що формує соціальне і екологічне середовище життєдіяльності організації

- Суспільство в цілому (насамперед в особі державних інвестицій, що взаємодіють з організацією в поточній, правовій, економічній, морально-етичній сферах макрооточення), що отримує від організації частину створених нею благ для забезпечення суспільного благополуччя і розвитку, плодами якого разом з іншими членами суспільства користується і сама організація

Складові формування місії:

- Цільові орієнтири фірми, що визначають завдання діяльності і мету такої діяльності в довгостроковій перспективі;

- Сфера діяльності фірми (який продукт і на якому ринку фірма пропонує покупцям);

- Філософія фірми (цінності і вірування, що існують в організації);

- Можливості і способи функціонування фірми, що визначають, у чому її сила і можливості для виживання в перспективі, яким способом і за яких технологій, техніки і ноу-хау фірма виконує свою роботу.

1.2 Стратегія управління як система

Стратегічний менеджмент являє собою галузь науки й практики керування, що виникла у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища бізнесу. Теорія стратегічного планування й керування була розвинена американськими дослідниками бізнесу й консультативних фірм, далі цей апарат увійшов до арсеналу методів внутріфірмового планування всіх розвинених країн.

У наш час існує безліч визначень стратегії, але всіх їх поєднує поняття стратегії як усвідомленої й продуманої сукупності норм і правил, що лежать в основі вироблення й прийняття стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан підприємства, як засоби зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем. «Стратегія - це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі й основні шляхи їхнього досягнення таким чином, що підприємство одержує єдиний напрям руху».

Стратегічне керування — це процес прийняття й здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями й погрозами зовнішнього оточення, у якому воно діє. Стратегія повинна стати «ниткою часу», що зв'язує минуле й майбутнє і позначає шлях розвитку. У самому загальному вигляді стратегія може бути визначена як ефективна ділова концепція (концепція бізнесу), доповнена набором реальних дій, які здатні призвести до досягнення реальної конкурентної переваги, здатної зберігатися тривалий час. Розробка стратегії повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні ринку, оцінці позиції підприємства на ринку, усвідомленні своїх конкурентних переваг.

У господарській практиці України механізм стратегічного менеджменту перебуває на стадії становлення. При цьому вітчизняні і міжнародні аналітики вважають, що український ринок вступив у ту стадію, коли відсутність розробленої стратегії заважає підприємствам на кожному кроці. Яка ж роль стратегічного менеджменту для підприємства в умовах ринкової економіки?

У командній економіці при розробці своїх планів підприємство одержувало зверху інформацію стосовно номенклатури виробленої продукції, постачальників і споживачів, цін на свою продукцію, багато інших показників і нормативів, які автоматично закладалися в основу розробки планів. Сама планова робота зводилася до пошуку ефективних шляхів виконання завдань в умовах досить прогнозованого зовнішнього середовища. Таке завдання залишається й у перехідній економіці, але в умовах ринку це - тільки частина планової роботи.

Тепер підприємство повинне саме визначати й прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортименти продукції й послуг, ціни, постачальників, ринки збуту, а найголовніше — свої довгострокові цілі й стратегію їхнього досягнення. Цю частину планової роботи й охоплює розробка стратегічного плану. Спонтанні стратегічні рішення, які принесли деяким компаніям успіх відразу після 1991 р., тепер не працюють, багато нових компаній зникли або, досягнувши певного рівня, перестали рости. Тому як керівники нових компаній, так і директори багатьох колишніх державних підприємств підходять до розуміння необхідності розробки стратегії розвитку. Цьому сприяє ідентифікація підприємства як цілісної відособленої системи, формування нових цільових настанов і інтересів підприємства і його працівників.

Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств також стимулюють появу нових методів, систем і підходів до керування. Якщо зовнішнє середовище практично стабільне, то немає особливої потреби займатися стратегічним менеджментом. Однак, у наш час більшість українських підприємств працюють у важко передбачуваному оточенні, отже, мають потребу в методах стратегічного менеджменту.

Необхідність розвитку системи стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці обумовлюється інтеграційними процесами, що також відбуваються. В українському бізнесі виникають промислові групи, що поєднують технологічно пов'язані підприємства, іде процес освіти фінансово-промислових груп (ФПГ), комерційні компанії майже одночасно зі створенням основного бізнесу почали організовувати фінансово-комерційні групи. Комерційні фірми поряд із групами, за багатьма з яких стоять комерційні банки, почали купувати промислові підприємства, беручи участь у приватизації, інвестиційних конкурсах, активно проводячи скупку акцій привабливих підприємств. Вочевидь, що центральне завдання тепер буде полягати в тому, щоб від нинішнього стану інтеграції перейти до стійкого й ефективного розвитку інтеграційних процесів, що неможливо без розв'язання завдань стратегічного менеджменту.

Наступною важливою передумовою розвитку стратегічного менеджменту є процес глобалізації бізнесу, що торкнувся й нашої країни. Глобальні фірми розглядають світ як єдине ціле, у якому стираються національні розходження й переваги, відбувається стандартизація споживання. Продукція глобальних фірм, таких як Mars, Siemens, Sony і безлічі інших продається у всіх країнах світу і є важливим чинником конкуренції на національних ринках. Протистояти натиску товарів глобальних фірм можна, тільки діючи аналогічними методами, тобто розробляючи стратегію роботи в конкурентному середовищі.

Таким чином, у директорів колишніх державних підприємств і керівників нових компаній зростає розуміння формування довгострокових цілей і планування розвитку в довгостроковій перспективі. Справа ускладнюється тим, що багато українських підприємств опинилися у своєрідному інформаційному вакуумі. З одного боку, присутня достатність неупорядкованої зовнішньої інформації, з іншого боку, відсутні систематизовані орієнтири для вибору напрямків розвитку. Крім того, інструменти розробки й реалізації власної стратегії істотно відрізняються від прийнятої раніше системи планування й відомо про них доки що порівняно мало тому, що на практиці ці інструменти не стали загальноприйнятими методами планової роботи. Більша частина вітчизняних виробників тільки підходить до розуміння того, що називають стратегічним менеджментом.

1.3 Основні етапи розвитку стратегічного менеджменту

Як і будь-який процес керування, стратегічне керування обов'язково включає етапи аналізу, власно планування (вибір) і реалізації ухваленого рішення (рис. 1.1).

На етапі стратегічного аналізу вище керівництво відслідковує найбільш важливі для майбутнього корпорації фактори, що називають стратегічними факторами. Стратегічні фактори — це напрями розвитку зовнішнього середовища, які, по-перше, мають високу ймовірність реалізації й, по-друге, високу ймовірність впливу на функціонування підприємства.

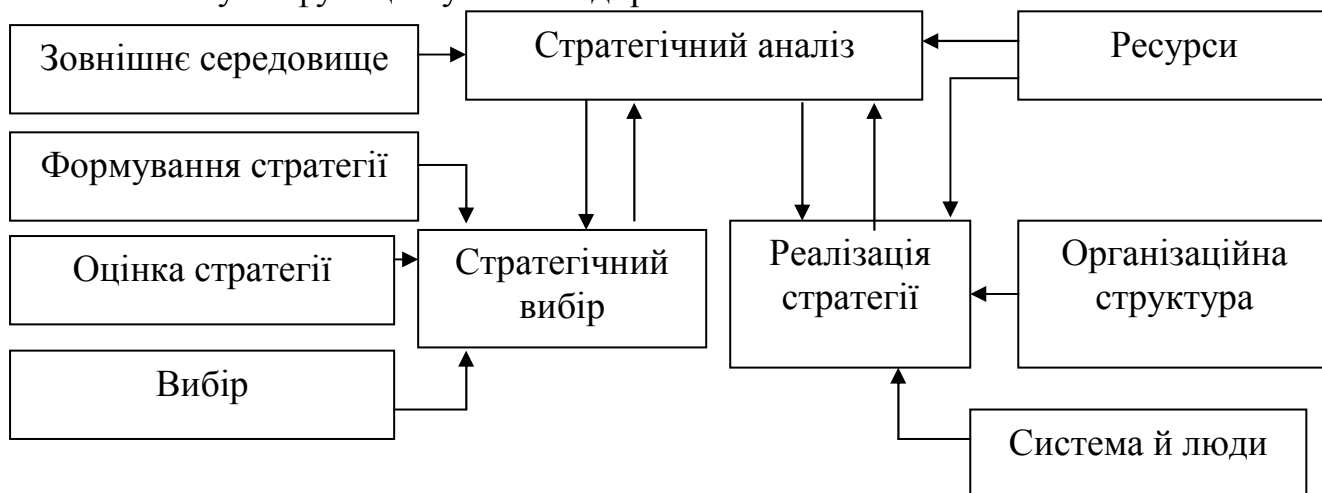


Рис. 1.1 - Етапи стратегічного менеджменту

Мета аналізу стратегічних факторів — виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін організації (це так званий SWOT-аналіз). Добре проведений управлінський аналіз (або бізнес-діагностика діяльності підприємства), що дає реальну оцінку його ресурсів і можливостей, є відправною точкою розробки стратегії підприємства. Разом з тим стратегічний менеджмент неможливий без глибокого розуміння конкурентного оточення, у якому працює підприємство, що припускає здійснення маркетингових досліджень. Саме акцент на моніторингу й оцінці зовнішніх загроз і можливостей у світлі сильних і слабких боків підприємства є розпізнавальною рисою стратегічного керування. Наступна важлива особливість стратегічного менеджменту - його орієнтація на майбутнє, тому необхідно чітко визначити орієнтири розвитку: до чого прагнути, які цілі ставити. Для цього на підставі

оцінки стратегічних факторів визначаються корпоративна місія й довгострокові цілі підприємства.

Отже, ефективна стратегія підприємства повинна ґрунтуватися на трьох складових, які є результатом стратегічного аналізу:

- правильно обрані довгострокові цілі;
- глибоке розуміння конкурентного оточення;
- реальна оцінка власних ресурсів і можливостей підприємства.

Другий етап стратегічного менеджменту — формування альтернативних напрямків розвитку підприємства, їхня оцінка й вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації. При цьому використовують спеціальний інструментарій, що включає кількісні методи прогнозування, розробку сценаріїв майбутнього розвитку, портфельний аналіз.

Слід зазначити, що процес формування й оцінки альтернативних варіантів розвитку підприємства являє самостійну цінність для керування, оскільки дозволяє менеджерам осмислити можливі напрямки розвитку. Цей етап повинен спонукати до міркувань про те, що може відбутися в зовнішньому середовищі й до яких наслідків для підприємства це може призвести. Розробка сценаріїв, портфельний аналіз і інші методи передбачення змін підвищують гнучкість підприємства. Причому «цей ефект проявляється навіть тоді, коли план не виконано у зв'язку з тим, що деякі гіпотези, покладені в основу сценарію, не матеріалізувалися».

Коли загальна стратегія сформульована, увага стратегічного менеджменту переміщується на процес її реалізації. Стратегія втілюється в життя через розробку програм, бюджетів і процедур, які можна розглядати як середньострокові й короткострокові плани реалізації стратегії. Найважливішими складовими цього етапу є наявні або доступні ресурси, система керування, організаційна структура й персонал, що буде реалізовувати обрану стратегію. Нарешті, результати реалізації стратегії оцінюються, за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль діяльності організації, у ході якого може відбуватися корегування попередніх етапів. Необхідно відзначити, що реально процес розробки стратегії може бути ітеративним (циклічним). Так, визначення й вибір стратегії може відбуватися на етапі аналізу зовнішнього середовища. Разом з тим процес оцінки стратегії може потребувати додаткового аналізу зовнішнього середовища. Крім того, згодом стратегія може змінюватися, тому необхідні моніторинг і щорічне корегування стратегічних рішень і планів.

Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства є ітеративним процесом, який можна представити за допомогою моделі, наведеної на рис. 2. Короткий розгляд основних етапів стратегічного менеджменту показує, що це - комплексна система керування, заснована на прогнозуванні зовнішнього середовища й розробці способів адаптації підприємства до її змін.

Система стратегічного менеджменту, як раніше показано, може допомогти керівникам:

- передбачати тенденції розвитку бізнесу;
- відслідковувати й розуміти вплив зовнішнього оточення;
- робити стратегічний вибір і реалізовувати стратегію.



Рис. 1.2 - Модель процесу стратегічного менеджменту

Спеціальні методи й прийоми стратегічного менеджменту допомагають керівникам оцінити й проранжувати різні види бізнесу, сфокусувати увагу на вирішальних проблемах і напрямках і в остаточному підсумку забезпечити стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Контрольні запитання:

1. Назвіть дві основні концепції стратегії.
2. В чому особливості стратегії ринково орієнтованого виробництва?
3. В чому полягають особливості стратегічного управління?
4. Чим обумовлена необхідність розвитку системи стратегічного управління?
5. Назвіть три складові, на яких повинна ґрунтуватися ефективна стратегія підприємства.

Тема 2. Концепції стратегічного менеджменту

2.1 Становлення та розвиток теорії стратегічного менеджменту

2.2 Сучасна концепція стратегічного менеджменту та її значення

2.3 Послідовність переходу підприємства до стратегічного управління

2.1 Становлення та розвиток теорії стратегічного менеджменту

Будь-яке рішення, що приймається, повинно в довгостроковій перспективі свідчити про економічну користь підприємства. Те, що дає кращі результати тільки в даний момент часу і в близькому майбутньому, а в віддаленому періоді ставить існування підприємства під загрозу, слід розглядати як помилкове. Та-

ким чином, забезпечення існування підприємства на ринку можна вважати головним завданням стратегічного менеджменту.

Управління підприємством у межах України зорієнтовано нині головним чином на вирішення короткотермінових проблем. Багато підприємств нагадують тимчасові структури, не наділені необхідним запасом інтелектуальної, організаційної, економічної та виробничої "міцності", що дає змогу в разі необхідності провести ефективне оновлення.

Разом з тим швидкі зміни завдань, рішень, пріоритетів, що притаманні економічній діяльності, призводять до поганих господарських результатів, зниження конкурентоспроможності підприємств.

Вирішення цих проблем з теоретичної точки зору відображено в сучасній концепції стратегічного менеджменту.

Однак формуванню сучасної концепції стратегічного менеджменту передувало декілька етапів становлення та розвитку теорій менеджменту (починаючи з кінця XIX століття до теперішнього часу).

Характерною особливістю всіх шкіл менеджменту є їх органічний взаємозв'язок та взаємопроникнення, природне зародження наступних у межах розвитку попередніх шкіл. Кожна з них зробила значний та відчутний внесок у розвиток стратегічного менеджменту.

Існують різні підходи до класифікації концепцій розвитку менеджменту. Зазвичай, у виданнях, присвячених історії менеджменту, теорії управління розміщують у хронологічній послідовності. Таке подання теорій менеджменту дозволяє чітко бачити різницю між напрямками розвитку науки. Нам видається найбільш прийнятним підхід до розгляду теорій менеджменту з точки зору того, чому найбільше (завдання, людина, управлінська діяльність) приділяла увагу та чи інша концепція управління. Слід зауважити, що акцент на якомусь одному з цих явищ був характерним для початкової стадії розвитку вчень про управління, коли закладались основи сучасного уявлення про управління. Пізніше, з поглибленням знань про управління та зі зміною його характеру, дедалі більшого розвитку почав набувати синтетичний підхід, який пов'язував ці та інші явища в єдине органічне ціле.

Управлінські теорії, які були розроблені переважно для одного з перелічених вище явищ (завдання, людина, управлінська діяльність), називаються в теорії управління "одномірними" вченнями про управління. До найбільш помітних вчень цієї групи можна віднести: наукове управління, біхевіористичні вчення та організаційні теорії.

Характеризуючи основні школи менеджменту, не будемо детально зупинятися на ранніх теоріях цих шкіл. Щоб краще зрозуміти процес розвитку управлінської думки та ті тенденції, які спостерігаються сьогодні в розвитку теорії менеджменту, подамо їх лише оглядово.

Класична (адміністративна) школа управління, представником якої є Анрі Файоль, вивчала зміст діяльності щодо управління організацією. Метою цієї школи було створення універсальних принципів управління.

Основні положення школи наукового управління полягали в розробці методів підвищення продуктивності праці за рахунок раціоналізації трудових опе-

рацій на базі наукової організації праці. Представниками цієї школи були Фредерік Уїнслоу Тейлор, Френк та Лілія Гілберти, Генрі Гантт.

Школа людських відносин висувала людський фактор як основний елемент ефективності організації. До науковців, які дотримувались біхевіористичних поглядів, належать Елтон Мейо, Марі Паркер Фоллет.

Метою поведінкової науки було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Найбільш яскравим представником цієї школи є Дуглас Мак Грегор, який розробив відомі теорії "Х" та "У", відповідно з якими виділив два типи управління, що відображали різні погляди на працівника. Згідно з теорією "Х", люди за своєю природою ліниві, безвідповідальні і їх слід постійно контролювати. Згідно з теорією "У", люди в своїй основі працелюбні, відповідальні і потребують тільки підтримки та заохочень.

Всі перелічені вище школи відносяться до "одномірних" вчень, які, безумовно, зробили значний внесок у розвиток управлінської науки, однак розглядали управління не як систему з багатьма взаємопов'язаними компонентами. "Одномірні" вчення відносяться до так званого традиційного менеджменту.

Вивчення та аналіз наукової літератури з проблем теорії менеджменту дозволяють виділити положення, які складають основу традиційного менеджменту.

1. Менеджмент - це управління бізнесом, а бізнес є унікальною та виключною справою сучасного суспільства.

2. "Соціальні зобов'язання менеджменту", тобто справи, які не можуть бути включені в рамки економічних розрахунків, є скоріш перешкодою та обмеженнями, що покладені на менеджмент, аніж його цілями та завданнями. Вони повинні виконуватись поза підприємством та за межами нормального робочого дня менеджера.

3. Основне завдання менеджменту - мобілізація сил організації для вирішення відомих та визначених завдань. Його критеріями є ефективність того, що вже виконується, та адаптація до зовнішніх змін. Підприємництво та нововведення, крім систематичного дослідження, знаходились поза сферою менеджменту. Фактором, який сприяв виникненню наукового управління, була наявність великих та складних виробничих та торговельних організацій, для яких традиційні системи управління не підходили. Наголос на управлінську сторону менеджменту та майже повне нехтування підприємництвом як однією з функцій менеджменту відбивало реальність, яка була притаманна економіці першої половини ХХ століття. Це був період високого технологічного та підприємницького розвитку, період, який вимагав скоріше адаптації, ніж нововведень, та здатності робити краще, аніж сміливості робити інакше.

4. Основна увага менеджменту приділялась робітнику фізичної праці - кваліфікованому або малокваліфікованому, - який розглядався і як один з ресурсів, і як один з основних елементів витрат.

5. Менеджмент розглядається незалежно від культурних цінностей та особистих поглядів, подібно до елементарних операцій арифметики, законів фізики або інженерних розрахунків.

6. Менеджмент - це результат, наслідок економічного прогресу. Він з'явився, коли бізнес переріс господаря, який робив все сам. Менеджмент виник перш за все на підприємствах, які з самого початку були великими. В ті ж сфери економіки, де переважали невеликі підприємства, менеджмент прийшов пізніше. Деякі з них дотепер керуються за принципом: господар робить все сам, маючи в кращому випадку лише "помічників".

Звичайно, сформульовані положення узагальнені, але вони відбивають традиційний підхід до менеджменту. Те, що відбувається сьогодні в теорії та практиці менеджменту, можна назвати "тихою управлінською революцією". Її початок збігся зі вступом суспільства в інформаційну стадію. На зміну старому, традиційному напряму в менеджменті приходить нове індивідуалістично-інформаційне. Суть нової філософії управління в спеціальній літературі визначається таким чином: акцент робиться на людину, що само реалізується (на відміну від людини економічної та людини соціальної); фірма розглядається як живий організм, що складається з людей, які об'єднані спільними цінностями, як "клан"; фірма повинна постійно оновлюватися в своєму прагненні пристосуватися до зовнішніх факторів, головним з яких є споживач.

Нова філософія управління будується на системно-ситуаційному підході. Головні передумови успіху лежать не всередині, а поза фірмою. Успіх залежить від того, наскільки вдало фірма пристосовується до зовнішнього середовища. Ситуаційний підхід є відповіддю на вплив останнього. Організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем та вироблення нових рішень.

"Синтетичні" вчення про управління, які з'явилися в середині ХХ століття, розглядають управління як багатопланове, комплексне та змінюване явище, що пов'язане багатьма зв'язками з внутрішнім та зовнішнім середовищем організації. Основою для більшості сучасних вчень, у загальному розумінні, є так званий системний підхід до організації, який розглядає її як багатопланове явище, що пов'язує в єдине органічне ціле цілі, ресурси та процеси, які відбуваються в організації та поза нею. Для окремих вчень характерним є наявність наголосу на якийсь ключовий, з точки зору даного вчення, напрямок (цілі, зовнішнє середовище, структури тощо). Однак їх принципова відмінність від "одномірних" вчень полягає в тому, що всі вони виходять з багатомірності організації та управління нею, а також з необхідності врахування в управлінській діяльності впливу та взаємодії багатьох факторів (зовнішніх та внутрішніх), які здійснюють прямий, опосередкований вплив на функціонування організації. Другою особливістю відмінністю управлінських вчень даного напрямку є те, що всі вони виходять з наявності так званого системного ефекту, який виражається в тому, що ціле завжди якісно відмінне від простої суми його складових.

Серед "синтетичних" вчень про управління значне місце посідають ситуаційні теорії. Зміст даних теорій полягає в тому, що результати одних і тих самих управлінських дій у різних ситуаціях можуть сильно відрізнятися. Тому, здійснюючи всі необхідні управлінські дії, такі, як планування, організація, мотивація або контроль, менеджери повинні виходити з тієї ситуації, в якій вони діють.

При цьому виділяються чотири обов'язкових кроки, які повинен здійснювати менеджер для ефективного управління в кожній конкретній ситуації. По-перше,

управління повинно вміти здійснювати аналіз ситуації з точки зору того, які вимоги до організації ставить ситуація, та того, що є характерним для неї. По-друге, має бути обраний відповідний підхід до здійснення управління, який би найбільшою мірою та найкращим чином відповідав вимогам, що висуває до організацій ситуація. По-третє, управління повинно створювати потенціал в організації та необхідну гнучкість для того, щоб можливо було перейти до нового управлінського стилю, який відповідає ситуації. По-четверте, управління має провести відповідні зміни, які дозволятимуть пристосуватися до ситуації.

Ситуаційні теорії, даючи опис того, як пристосовувати організацію до конкретних вимог, як проводити зміни та перестановки найбільш раціонально та безболісно, як створювати та розвивати адаптаційний потенціал, заперечують наявність узагальнюючих, всеохоплюючих принципів побудови та здійснення будь-якого управління. З точки зору цих теорій, управління - це, в першу чергу, мистецтво менеджерів зрозуміти ситуацію, з'ясувати її характеристики та обрати відповідне управління, а вже потім - слідувати науковим рекомендаціям у галузі управління, які носять узагальнюючий та універсальний характер.

Однією з найбільш популярних у 80-ті роки XX століття системних концепцій менеджменту є теорія "7-S", яка була розроблена двома парами дослідників, що працювали з консультативною фірмою "Мак Кінсі". Першу пару склали Томас Пітер та Роберт Уотерман - автори відомої книги "В пошуках ефективного управління", а другу - Річард Паскаль та Ентоні Атос - автори не менш відомого бестселера "Мистецтво японського управління: посібник для американських керуючих".

Дослідження даних спеціалістів у галузі управління дали їм змогу дійти висновку, що ефективна організація формується на базі семи взаємопов'язаних складових, зміна кожної з яких потребує відповідної зміни інших шести. Оскільки англійською мовою назва всіх цих складових починається з "s", то ця концепція отримала назву "7-S".

Ключовими складовими вданій концепції є:

- Стратегія (strategy) - плани та напрямки дій, що визначають розподіл ресурсів та фіксують зобов'язання зі здійснення певних дій у часі для досягнення поставлених цілей.

- Структура (Structure) - внутрішня композиція організації, що відображає розподіл організації на підрозділи, ієрархічну субординацію цих підрозділів та розподіл влади між ними.

- Системи (Systems) - процедури та рутинні процеси, що відбуваються в організації.

- Штат (staff) - важливі групи кадрів, які існують в організації, охарактеризовані за віком, статтю, освітою тощо.

- Стель (style) - спосіб, яким керівники управляють організацією, а також організаційна культура.

- Кваліфікація (skill) - відмінні особливості ключових людей в організації.

- Організаційні цінності (shared values) - розуміння та зміст основних напрямків діяльності, які організація доводить до своїх членів.

Відповідно до даної концепції тільки ті організації можуть ефективно функціонувати та розвиватися, в яких менеджери в змозі утримувати в гармонічному стані систему, що утворюють названі 7 компонентів.

Хоча ситуаційний підхід до управління й проголосив, що немає та не може бути єдиного універсального підходу до управління взагалі, спроби знайти загальні характеристики будь-якого управління ніколи не зупинялись: Ідея єдиного для всіх організацій універсального управління в 50-60-ті роки XX століття наче апіорно припускала, що в основі теоретичної моделі такого управління повинен бути американський тип менеджменту, що не без підстав вважався в той час кращим та зразковим. Однак практика 70-х років XX століття показала: американський тип управління не тільки не є універсальним, але також є далеким від того, щоб вважатися кращим. Особливо наочно це проявилось при порівнянні американського управління з японським.

У 1981 році американський професор Уільям Оучі висунув теорію "Z", доповнюючи тим самим ідеї Мак Грегора, які були сформульовані ним у вигляді теорії "X" та теорії "Y". Оучі вивчив японський досвід управління та дійшов висновку, що може бути запропонований ефективний тип японського підходу до управління. При цьому, хоча теорію "Z" неможливо віднести до розряду загальних теорій управління, так як вона дає набір характеристик управління, дана теорія знаменувала спробу відмови від ситуаційного підходу на користь створення узагальненого опису управління. Запропонувавши теорію "Z" управління організацією, Оучі спробував сформулювати кращий шлях управління будь-якою організацією.

Вихідним пунктом концепції Оучі є положення про те, що людина - основа будь-якої організації та від неї, в першу чергу, залежить успіх функціонування організації. Оучі сформулював основні положення та правила управління людьми, спираючись на які можливо досягти ефективного управління. Ідеї теорії "Z" у стислому вигляді зводяться до такого:

- довгостроковий найм кадрів;
- групове прийняття рішень;
- індивідуальна відповідальність;
- повільна оцінка кадрів та їх помірне просування;
- невизначений, неформальний контроль чіткими та формалізованими методами;
- неспеціалізована кар'єра;
- всебічна турбота про працівників.

Втіленням нового підходу стало стратегічне управління, яке призначене доповнити планування потенціалу фірми розробкою стратегії на основі прогнозів майбутнього стану середовища. Зміна ситуації викликає зміну стратегії.

Нова концепція управління диктує нові установки персоналу, нову управлінську культуру (прагнення до радикальних змін, готовність до ризику, орієнтацію на освоєння нових можливостей тощо).

В умовах ділового світу, який активно змінюється, традиційний механізм "наукового менеджменту" виявляється все менш корисним і навіть непродуктивним. Якщо керівників турбує нестійкість ділового середовища, то вчені зайняті безпосереднім аналізом природи та динаміки непередбачуваних, нестабіль-

них та нестійких систем. Іншими словами, якщо традиційна наука акцентувала свою увагу на аналізі, передбаченні та управлінні, то нова наука переносить свої акценти на хаос та складність.

Першими, хто успішно намагався зробити практичні висновки зі становища, що склалося в сучасних умовах, були японці. Вони раніше за інших почали активно дезінтегрувати великі фірми, скорочувати кількість рівнів управлінської ієрархії в фірмах, прискорювати на цій базі інноваційні процеси та підвищувати ефективність, що сприяло зростанню продуктивності праці та посиленню позицій японських фірм на світовому ринку.

Важливим кроком у розвитку методології сучасного менеджменту є формування "теорії хаосу". Книга Дж. Глика "Хаос: становлення нової науки", яка була видана на Заході у 1987 році, значно вплинула на розвиток методології як природних, так і гуманітарних наук, в тому числі й на розвиток теорії менеджменту. Питання вивчення та вирішення проблеми хаосу дуже актуальні для розвитку нашої економіки. Темп, глибина економічної кризи та глобальність змін в суспільстві не мають аналогів у новій історії людства.

В основу теорії хаосу були покладені дослідження вченого-метролога Едварда Лоренса, який виявив, що навіть незначні зміни викликають глибокий вплив та потрясіння у всій системі.

Коли ми розбиваємо проблему на частини, це дещо полегшує управління складними завданнями, але за це ми вимушені платити велику ціну, яка невидима на поверхні. Ми не можемо бачити наслідки наших дій, ми губимо бачення цілого. І, як результат, менеджери стають заручниками тих систем, якими вони мають керувати. Часто вони не розуміють ні динаміки, яка лежить в основі цих систем, ні того, як впливати на цю динаміку для того, щоб реалізувати цілі організації.

Одним з найвидатніших теоретиків сучасності в галузі стратегічного управління є Пітер Друкер. Центром ідей Друкера про управління є вчення про менеджмент як про професійну діяльність та про менеджера як про професію. Найбільш відомим теоретичним положенням, висунутим Друкером, є його концепція управління за цілями. Це виявилось революційним починанням в управлінні, тому що в 50-х роках, коли він висунув цю концепцію, увага менеджерів в основному була сконцентрована на функціях та процесі. Ідея Друкера про те, що управління повинно починатись з розробки цілей, потім переходити до формування функцій, системи взаємодії та процесу, докорінно змінила логіку управління.

Крім того, Друкер висунув ще декілька революційних для того часу ідей. Основні його погляди зводилися до такого:

- виключна роль професійного менеджера в організації;
- управлінська еліта як основа підприємництва та сучасного суспільства;
- ідея самоуправління трудового колективу, відповідно до якої робітники та службовці повинні обирати спеціальний орган, що займатиметься вирішенням соціальних проблем і сприятиме підвищенню їх відповідальності за справи фірми.

Надалі ідея цільового управління була розвинута в працях С.Янга, Дж. Кліланда, В.Кінга, Дж. Моррісея та інших. Кінцеві результати дій при методах цільового управління визначають завчасно, на противагу реактивному управлін-

ню, яке зводиться до реакції на поточні події, та декларування цілей, що не реалізуються на практиці та існують формально.

Цільове управління - це професійний підхід до управління, який дозволяє встановити:

- що повинно бути зроблено (після ретельного аналізу - чому це повинно бути зроблено);
- як це має бути зроблено (створюється програма або план досягнення бажаного);
- коли це повинно бути зроблено;
- скільки це буде коштувати;
- які параметри робіт слід вважати задовільними;
- що зроблено для досягнення цілі;
- які та коли повинні бути здійснені коригуючі дії.

Головне призначення цільового управління - досягти результату з найменшими втратами ресурсів, в першу чергу, часу. Іншими словами, цільове управління орієнтовано на кінцевий результат. В цільовому підході ціль та результат - нероздільні. За думкою спеціалістів, які займаються проблемами менеджменту, на практиці виявляється, що ставити ціль завжди легше, ніж управляти роботами з досягнення цілі, постійно враховуючи досягнуті результати.

Узагальнюючи зміни у змісті управлінської діяльності підприємствами, які викликані розвитком внутрішнього та зовнішнього середовища їх життєдіяльності, можна виділити шість положень сучасного менеджменту.

1. Будь-яке важливе завдання в сучасному суспільстві вирішується в організованих інститутах, що управляються, та за їх допомогою. Комерційна діяльність була першим з таких інститутів, вона стала згодом прототипом менеджменту в результаті історичної випадковості. Новою є та обставина, що організації некомерційного характеру дедалі частіше вдавалися до досвіду "бізнес-менеджменту" для того, щоб навчитися ефективному управлінню. Так, скажімо, лікарня, військові сили, державна адміністрація - всі бажають навчитися "бізнес-менеджменту". Але це не означає, що "бізнес-менеджмент" може бути просто перенесений на інші заклади некомерційного характеру. Навпаки, саме цим закладам важливо зрозуміти, що менеджмент розпочинається з визначення, ранжування цілей. Тому некомерційні організації, наприклад, університет або лікарня, вимагають управління, яке дуже відрізняється від управління, що притаманне комерційним підприємствам. Зміни в управлінні бізнесом все більш уживаються в діяльності інших закладів, включаючи урядові органи, державні структури. Те, що є виключною рисою "бізнес-менеджменту", - вимірювання результатів діяльності прибутком, - для некомерційних організацій не є такою. Некомерційні організації потребують критерію, який зробив би для них те, що прибутковість здатна зробити для бізнесу.

2. Підприємницьке нововведення висувається на перший план, стає центром та ядром сучасного менеджменту. На відміну від XX століття, сучасні нововведення такою ж мірою соціальні, як і технічні. Нововведення дедалі більше засновуються на знаннях будь-якої природи, а не на знаннях тільки однієї науки. Вони (нововведення) більш капіталоемкі, особливо в фазі впровадження нових товарів, технологій та послуг. Менеджмент повинен допомогти існуючим орга-

нізаціям стати мобільнішими в справі швидкого впровадження виробничих нововведень.

3. Основне завдання менеджменту в розвинутих країнах полягає в тому, щоб робити знання більш продуктивними. Сьогодні основним капітальним ресурсом, головним об'єктом витрат розвинутої економіки є працівник, який використовує в процесі своєї праці те, що він отримав від систематичної освіти. Продуктивність праці такого освіченого працівника, очевидно, перш за все припускає новизну та якість.

4. Крім засобів та техніки, загальної мови та концепцій менеджменту фірмам притаманні також культура, система цінностей і переконань. Менеджмент є засобом, за допомогою якого дане суспільство (організація) створює свої власні цінності та переконання. Менеджмент сьогодні повинен формувати цінності, прагнення та традиції окремих осіб, цілих організацій і суспільства, робити їх більш продуктивними. Іншими словами, якщо менеджменту не вдасться мобілізувати специфічну культурну спадщину певної країни та народу, то економічний та соціальний розвиток країн і народів можуть опинитися в кризі. Отож, менеджмент слід розглядати і як точну, і як гуманітарну науку, і як суму результатів, що можливо об'єктивно перевірити та підтвердити, і як суму переконань та досвіду. Менеджмент - основа економічного й соціального розвитку.

5. Індивідуалістично-інформаційний підхід до моделі управління фірмою. Кожна фірма повинна шукати та обирати власну модель управління з врахуванням: розміру фірми; характеру продукції, що випускається; характеру середовища, в якому вона діє. Фірма постійно знаходиться в пошуку своєї моделі управління. Це безперервний процес, тому що змінюється сама фірма та середовище.

Цікавим є висловлення П.Друкера про те, що в світі немає слаборозвинутих країн, є тільки країни, які слабо управляються.

В цілому сучасний менеджмент характеризується наступним: зміною змісту планування; всебічним дослідженням факторів успішної управлінської діяльності; орієнтацією управління залежно від результатів; розвинутою теорією та практикою маркетингу; розробкою ефективних технологій прийняття рішень; широким застосуванням економіко-математичних методів та досягнень інформатики в управлінні на базі персональних ЕОМ, великим розвитком обчислювальних мереж та засобів комунікації; активною участю персоналу в управлінні.

6. Безпосередньо технологічні питання на сьогодні не включаються в сферу компетенції фахівців з організації та управління.

Отож, завдання менеджменту стають дедалі більш складними, охоплюючи не тільки виробництво, розподіл, обмін, фінансування, але й канали та комунікації, через які здійснюються ці процеси, вирішення питань соціального характеру. Все це потребує аналізу конкретної ситуації за всіма прийнятними факторами, оцінки ступеня їх впливу на діяльність організації з метою розробки прийняття та реалізації управлінських рішень. Сучасні менеджери повинні бути дослідниками власних організацій, проектувальниками, котрі створюють пізнавальні процеси, які роблять можливим самоорганізацію, тобто все необхідне для ефективного управління підприємницькою діяльністю, що постійно змінюється та оновлюється.

2.2 Сучасна концепція стратегічного менеджменту та її значення

Теорії менеджменту за останні 30 років пройшли досить складний шлях, на якому виникали та відмирили різні концепції й підходи, зумовлені змінами у розумінні сутності та ролі менеджменту в розвитку окремих підприємств і суспільства взагалі. Як визнають провідні спеціалісти-теоретики та практики, однією з найбільш плідних ідей у менеджменті за цей період стало вже традиційне для процвітаючих підприємств світу, однак все, ще домінуюче та ефективне - стратегічне мислення.

Зміст цього явища полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства та способів її досягнення, в ствердженні необхідності спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем (для визначення мети та способів досягнення), формуванні стратегій і рішень, що з них випливають, а також налагодженні діяльності з метою їх здійснення

Стратегічне мислення базується на усвідомленні, насамперед керівниками й усім персоналом, власної відповідальності за довгострокове існування та розвиток підприємства, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на створення та підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду.

Якщо говорити конкретно, то стратегічне мислення передбачає:

- усвідомлення управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів при відповіді на запитання: "Чого ми хочемо досягти та яким чином?";
- орієнтацію на розпізнавання та адекватне реагування на зміни в середовищі
- нові можливості та потенційні загрози;
- логічне обґрунтування форм і методів залучення та напрямків використання інвестицій, а також персоналу відповідної кваліфікації для забезпечення розв'язання проблеми довгострокового розвитку фірми;
- координацію стратегічних і поточних, функціональних та виробничих, аналітично-планових і виконавчих напрямків діяльності організації;
- усвідомлення можливостей та масштабів впливу на формування середовища, а не лише реагування на зміни в ньому;
- орієнтацію на керівництво процесами розвитку підприємства і в довгостроковому періоді формування відповідної системи стратегічного управління, що виявляється в настанові на ініціювання та очолювання, а не на захист і наслідування.

Перевагами стратегічного мислення, що має першочергове значення, для усвідомленого стратегічного управління (на противагу вільній імпровізації, інтуїції, бездіяльності) є:

- забезпечення спрямованості всієї організації на ключовий аспект стратегії: "що ми намагаємося робити і чого досягаємо?";
- необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що виникають, нові можливості та загрозливі тенденції;
- можливість для менеджерів оцінити альтернативні варіанти капітальних вкладень та розширення професійної підготовки персоналу, тобто розумно переносити ресурси в стратегічно обґрунтовані й високоефективні проекти;
- можливість поєднати рішення керівників всіх рівнів управління, що пов'язані зі стратегією;

- створення середовища, що сприяє активному керівництву та протидії тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування на зміни ситуації.

П'ята перевага, що полягає в заохоченні активного управління, а не в простому реагуванні на зовнішні фактори, призводить до того, що новаторські стратегії можуть стати ключем до поліпшення результатів діяльності компанії в довгостроковому плані.

Підсумовуючи викладене вище, сформулюємо характерні риси, які притаманні сучасній концепції стратегічного менеджменту.

Перша риса базується на певному поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів - розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Друга - орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від іншої залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

Третя - концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація й використання інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

Четверта-дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

П'ята - передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємства (цілей, "дерева цілей", стратегій, "стратегічного набору", стратегічних планів та програм, стратегічного контролю тощо).

Отже, стратегічне управління - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формувати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Іншими словами, стратегічне управління є фундаментом загального підходу до управління всією компанією. Виконавчий комітет однієї з успішних американських компаній вдало сформулював цю думку: "В основному наші конкуренти знають ті самі фундаментальні концепції, методи та підходи, що й ми, і вони також мають всі можливості для чіткого наслідування їх, як і ми. Зазвичай, різниця в рівні досягнутого ними та нами успіху полягає у відносній старанності та дисциплінованості, з якою мита вони розробляємо та виконуємо свої стратегії на майбутнє".

Постає інше доречне запитання, наскільки концепція стратегічного управління здатна забезпечити організаціям в сучасному світі кращі шанси на виживання, комерційний успіх та стійкий розвиток. Вивчення чималого закордонного і не досить значного вітчизняного досвіду вільного організаційного розвитку показує, що:

- в наші дні в організацій, що будують своє функціонування відповідно до певної стратегії, і в організацій, що не мають стратегій, шанси вижити практично однакові;

- в сучасному хаотично змінному організаційному оточенні концепція стратегічного управління не є панацеєю та не гарантує успішного організаційного розвитку, хоча і привносить в управління організацією певну доцільність;

- в організаціях, що не мають чітко сформованої стратегії функціонування, розвиток має еволюційний характер, тоді як в організаціях, що керовані відповідним стратегічним планом, такий розвиток відбувається революційно;

- успіх притаманний тим організаціям, чії стратегії націлені на активне використання їх внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення, а не простого пристосування до нього;

- ні розробка стратегії, ні ефективна її реалізація, ні успішні організаційні зміни неможливі, якщо в організації немає функціонуючого механізму навчання та управління організаційним знанням.

Більшість організацій, яким протягом тривалого-часу вдавалося залишатися "в рядах" та успішно функціонувати, не маючи стратегічного плану, дотримувалися принципу підтримки динамічної рівноваги зі своїм оточенням. Цей тип організаційного розвитку називають еволюційним (рис. 2.1).

Зміни, що відбуваються в таких організаціях, завжди узгоджуються з загальним напрямком змін в їх оточенні. За відсутності уявлень про своє майбутнє становище такі організації орієнтуються за напрямком змін у зовнішньому оточенні. В таких організаціях не відбувається глибоких змін, у крайньому випадку, до того часу, доки не відбудуться глибокі та раптові зміни в їх оточенні. Тут менеджери діють шляхом покрокових, логічно узгоджених між собою змін та досить добре узгоджених зі змінами в оточенні.



Рис 2.1.- Еволюційний розвиток організації

Дослідження російських науковців показують, що чим більша організація, чим більший капітал концентрується в її діяльності, тим менше в неї шансів на еволюційний розвиток. Великі організації в наш час не в змозі змінити власні структури, функції, процеси з тією швидкістю, з якою змінюються політичні, соціальні, фінансові та технологічні умови. Вони швидше спробують змінити умови, ніж себе (рис. 2.2).

Одночасно американський вчений Мінцберг довів, що стратегічне управління має місце, як правило, в тих організаціях, де готові йти на революційні зміни. В таких організаціях менеджери намагаються протистояти тим змінам, до

яких їх постійно підштовхує динаміка зовнішнього оточення. Але поступово невідповідність зовнішніх умов способу функціонування організації досягає своєї критичної межі. Це протистояння рано чи пізно призводить до організаційної кризи. В умовах організаційної кризи така організація раптово проводить внутрішні революційні зміни, що виводять її на якісно новий рівень розвитку.



Рис. 2.2.- Розвиток великих організацій

Американський дослідник Л.Грейнер запропонував оригінальну модель, що описує розвиток таких організацій через послідовність кризових точок. Він виділив шість стадій організаційного розвитку, що відокремлюються одна від одної моментами - організаційними кризами.

Грейнер називає такі стадії та кризи організаційного розвитку:

1. Стадія розвитку, що заснована на творчості (від моменту утворення до першої організаційної кризи) - організація з'являється в результаті підприємницьких зусиль менеджерів та розвивається завдяки реалізації творчого потенціалу її засновників. Основна увага в цей період зосереджується на розробці продукту та його маркетингу. Проте з часом виникає запитання: куди необхідно далі вести організацію та хто здатен це зробити? (наступає "криза лідерства").

2. Стадія розвитку, що заснована на керівництві - якщо "криза лідерства" успішно подолана, настає період організаційного росту, основою якого є чітко запланована робота та професійний менеджмент. Проте з часом бюрократична структура управління та концентрація процесів прийняття рішень на верхніх шаблях починають обмежувати творчість керуючих середньої ланки. Суть протиріччя - різне розуміння необхідної та достатньої свободи різних рівнів управління ("криза автономії").

3. Стадія розвитку, що заснована на делегуванні - подолання кризи автономії пов'язане зі структурною перебудовою та децентралізацією функцій, а також наступним делегуванням повноважень нижчим рівням управління. Це до певної міри підвищує потенціал організації, але стає причиною нової кризи - "кризи контролю", коли вищі менеджери усвідомлюють, що взагалі втрачають контроль над організацією.

4. Стадія розвитку, що заснована на координації, передбачає виділення стратегічних підрозділів, що мають високу ступінь оперативної самостійності, але, разом з тим, жорстко контрольованих з точки зору використання стратегічних ресурсів організації: фінансових, трудових тощо. Це дає новий імпульс розвитку, але поступово призводить до виникнення кордонів між штаб-квартирою та функціональними підрозділами і є причиною "кризи кордонів".

5. Стадія розвитку, що заснована на співробітництві. Для подолання "кризи кордонів" необхідна висока майстерність психологів, що здатні вирішити міжособистісні конфлікти. Структурна перебудова на цьому етапі недоцільна. Об'єднання організації може відбутися завдяки спільним інтересам та цінностям, створенням команди однодумців. Створення в організації команди дає новий імпульс розвитку.

6. Після цього настає стадія організаційної втоми, подолати яку можливо лише через трансформацію організації в цілому.

Наведена модель розвитку організації є функцією двох змінних - розміру організації та віку її існування, а отже, дозволяє менеджерам визначити місце знаходження власного підприємства та передбачити можливі шляхи виходу з наступної організаційної кризи.

В цілому можна зробити такий висновок - необхідність змін в організаціях рано чи пізно виникає незалежно від того, якої ідеології розвитку вони дотримуються, що є визначальним фактором їх функціонування. Однак від того, як будуть здійснюватися ці зміни в організаціях, залежить не лише "вік організації", але й ефективність її функціонування.

Зазначимо, що хоча мова йде про стратегічне управління діяльністю виробничих підприємств, все викладене вище в повному обсязі стосується будь-якого іншого об'єкту управління, в тому числі й держави. Різниця лише в обсягах та складності аналізу відповідної інформації, розгалуженості управлінської структури, в кількості та характері інструментів, що можуть бути використані для визначення впливу на менеджерів.

2.3 Послідовність переходу підприємства до стратегічного управління

Залежно від розуміння тенденцій розвитку економіки, галузі, підприємства, необхідності та можливостей передбачення майбутнього, фірми, що створюються сьогодні, впродовж свого існування в дещо скороченому варіанті можуть проходити історичний шлях розвитку планування та управління підприємствами за останні 50-60 років. У таблиці 2.1 наведені чотири основні фази поступового переходу до стратегічного управління.

Таблиця 2.1 - Етапи переходу до організації стратегічного управління на підприємствах

Характеристика етапу	Основні орієнтири діяльності підприємства
1 етап Поточне управління "за відхиленнями"	Реагування на ситуацію, що складається. Планування, орієнтоване всередину організації, обмежується розробкою бюджетів і поточних планів.
2 етап Управління "від досягнутого", з елементами передбачення майбутнього	Застосування елементів аналізу та контролю ситуації, що складається ззовні та в організації. Планування використовує екстраполяційне передбачення майбутнього.
3 етап Управління "за цілями" з орієнтацією на зовнішнє середовище	Опанування "стратегічного мислення", націленого на зменшення впливу загроз на діяльність підприємства та використання шансів, що сприяють успіху організації. Планування - стратегічне, що розробляє "стратегічні відповіді" на дії конкурентів у категоріях "продукт-ринок".
4 етап Стратегічне управління	Підготовка майбутнього та до майбутнього. Стратегічне планування, що пронизує всі підсистеми діяльності підприємства, використовує всі досягнення попередніх етапів.

Народження, розвиток та зникнення організації відбуваються в реальному часі, що передбачає наявність певного зовнішнього та внутрішнього середовищ. Таке вихідне становище необхідне для відповіді на запитання про те, як окремі фірми або види фірм виживають у середовищі, що змінюється, чому частина з них зникає, а на їх місці з'являються нові.

В тому інституційному середовищі, яке прийнято називати ринковим, ненасичені та недиференційовані потреби, з одного боку, та негнучкі технології (з високим ступенем спеціалізації та однофункціональністю устаткування), з іншого викликають до життя форми господарських організацій, що орієнтовані на масове виробництво стандартизованої продукції з можливо більш низькими середніми витратами виробництва на кожному з доступних обсягів виробництва, яке відповідає вибору найкращої виробничої функції.

Класичним прикладом організації такого типу є автомобільна фірма Форда, яка виробляла на початку XX століття модель "Т" з такими витратами, що за ціною вона була доступна людині середнього достатку. Досить зазначити, що її ціна була нижча, ніж річна заробітна плата середнього робітника на заводах Форда.

Ці успіхи були досягнуті за рахунок високої спеціалізації, коли виробничі завдання для одного робітника були спрощені настільки, що не існувало більшої потреби у кваліфікованій робочій силі.

У міру насичення попиту на стандартизовані товари зростання фірм сповільнилося. Це призвело до пошуку нових джерел зростання, що засновані на врахуванні особливостей сучасної динаміки ринків модних товарів: 1) короткий життєвий цикл продукту; 2) невлімові зрушення попиту з одного продукту на інший; 3) реалізація товарів порівняно невеликими партіями; 4) постійне скорочення часу на виконання замовлення.

Таке джерело зростання було знайдене в диференціації продукції, що виготовляється. "Дженерал Моторс", вперше використавши практику диференціації продукту на автомобільному ринку, фактично відреагувала на потреби у різноманітності, врахуванні індивідуальних характеристик споживачів.

Але дотримання цього принципу призводить, по-перше* до висновку про необхідність формування продуманої маркетингової стратегії, створення відповідного структурного підрозділу, що дозволив би не тільки здійснювати оперативне управління реалізацією, але й формування стандартів споживання у покупців; по-друге, до децентралізації рішень, які приймаються всередині фірми, з відповідною децентралізацією відповідальності та переваг, що дадуть змогу знизити витрати протидії конкурентів.

Як виробництво стандартизованої продукції з можливо більш низькими середніми затратами, так і виробництво диференційованого продукту привели в різні часи до зростання добробуту. Це проявляється в тому, що блага, які були до цього предметами розкошу, тепер є предметами масового споживання. Але принципові зміни пов'язані з приходом так званої постіндустріальної епохи, коли кількісні, характеристики задоволення потреб та рівень життя перестають бути домінуючими і, що не менш важливо, вони не є заміниками якісних характеристик. Це означає, що збільшення кількості благ, які виробляються, самотійно не може компенсува-

ти зниження якості,- що втілюється в забрудненні навколишнього середовища, провокуванні інфляції і, відповідно, нестабільності тощо.

Отже, до теперішнього часу фірма розглядалась як об'єкт діяльності зовнішнього середовища, як пасивна структура економіки. За фірмою визнавалася лише можливість реагування на оточуюче економічне середовище, наприклад, на технологію або контрактні відносини, що є пануючими в галузі. Але фірма не тільки підпорядковується економічним відносинам, але й сама формує їх. Погляд на фірму як на активний суб'єкт ринку є основою стратегічного підходу до фірми.

Контрольні запитання:

1. Назвіть основні положення які складають основу традиційного менеджменту.
2. В чому полягає головне призначення цільового управління?
3. Що передбачає стратегічне мислення?
4. Дайте характеристики кожному етапу переходу до організації стратегічного управління на підприємствах.

Тема 3. Нова парадигма стратегії

3.1 Нові методи в рамках стратегічного управління

3.2 Конкурентні переваги як основи стратегії

3.1 Нові методи в рамках стратегічного управління

Зарубіжний досвід теорії і практики сучасного менеджменту свідчить, що перехід від короткострокового внутріфірменного планування до довгострокового, а потім і до стратегічного в країнах з ринковою економікою викликаний прискоренням темпів науково-технічного і соціально-економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності і непередбачуваність у сфері зовнішніх відносин. Розробка і реалізація корпоративної стратегії, яка могла б краще відповідати зовнішнім умовам, що швидко змінюються, стала надзвичайно важливою складовою діяльності керівництва більшості компаній.

До нових методів, які стали використовуватися в рамках стратегічного управління і планування, відносять передусім побудову сценаріїв, моделювання, розробка планів на основі прогнозних гіпотез, експертні оцінки різних варіантів господарської поведінки, побудова матриць та інші. Однак внутріфірменне планування зіткнулося із значними труднощами при реалізації стратегій, що виникали по причині певного розриву між вищими ланками управління (штабними підрозділами загальнокорпоративного планування) і операційними структурними одиницями корпорації (заводами, науково-дослідними і конструкторськими відділами), тобто тими, хто безпосередньо здійснював реалізацію намічених планів.

Справа в тому, що культура корпорації (організаційна культура) технократичного типу, що переважала донедавна, і стиль менеджменту, що панував засновувалися переважно на прийнятті рішень і контролем за їх виконанням. Зусилля докладалися в основному до здійснення масштабних змін, до яких виявлялися залученими лише менеджери вищої ланки, відповідальні, насамперед, за штабні функції. По суті стратегія ставала привілеєм лише вищого керівництва. Стратегічне планування сприяло посиленню ролі і позицій тих фахівців, які визначають цілі і задачі, а потім порівнюють результати з поставленими цілями.

У стратегічному менеджменті 90-х років центр ваги переноситься в сферу реалізації стратегії. Основна увага надається не стільки контролю над поточною діяльністю, скільки відстеженню за загальною тенденцією розвитку організації. При такому підході можна досить оперативно вносити корективи не тільки в методи, але і саму стратегію. Для цього необхідний всілякий розвиток підприємницької ініціативи, особливо в фахівців операційних структурних одиниць. Стратегічний менеджмент якраз і стає прерогативою виконавців, тобто тих, хто проявляє ініціативу на етапі не тільки планування але і втілення стратегії.

Сучасний етап розвитку стратегічного менеджменту передбачає відхід від технократичного раціоналізму, початкового переконання про те, що успіх фірми визначається раціональною організацією виробництва і вдосконаленням організаційних структур, зниженням витрат за рахунок ефективного використання всіх видів ресурсів. За традиційним підходом господарська організація розглядається як "закрита" система, її цілі і задачі вважаються заданими і залишаються, як і інші умови діяльності, досить стабільними протягом тривалого часу, а в механізмах управління вирішальне значення набуває високий рівень виконання рішень і ефективний контроль над всіма видами діяльності.

Філософія сучасного стратегічного менеджменту (на відміну від технократичного раціоналізму) заснована на системному і ситуаційному підходах. Ділова організація розглядається, як "відкрита" система. Головні передумови успіху знаходяться не всередині організації, а поза нею, тобто успіх діяльності пов'язується з тим, наскільки швидко і вдало фірма пристосовується до економічного, соціально-політичного, соціально-культурного оточення.

Західні експерти вважають, що стратегічний менеджмент 90-х років - це менеджмент в умовах, що швидко змінюються. Висуваються нові цілі і задачі, і, природно, що потрібні адекватні зміни у відповідь всередині самої компанії. У числі таких головних обставин, на які необхідно реагувати організації, потрібно виділити, передусім, посилення глобалізації, більш інтенсивну конкуренцію, високі ціни на сировину і матеріали, скорочення життєвого циклу виробів, труднощі в отриманні коштів на дослідження і розробки, необхідність постійно збільшувати внутріфірменну гнучкість та адаптивність організації, впроваджувати нові форми кооперації, в тому числі міжнародної.

Стратегічні рішення в нових умовах: істотно впливають на спроможність компанії приносити прибуток; стосуються компанії в цілому; приймаються вищим виконавчим органом і радою директорів; мають довгостроковий характер і тому приймаються не так часто, відображають цінності вищої ланки управління і обов'язково узгоджуються з корпоративною філософією і культурою організації.

Крім того, доповнюючи планування стратегічний менеджмент, як правило, включає визначення місії організації, її цілей і задач, які базуються на загальних для вищої ієрархії менеджменту цінностях - корпоративній філософії і культурі.

Головні специфічні особливості стратегічного управління:

- орієнтується на раціональну відповідність між минулим, теперішнім станом та майбутнім з наголосом на перспективу;
- стратегічний менеджмент не може бути стихійним, так як на довгострокову перспективу неможливо оцінити результати стихійного впливу на систему;

- він базується на раціональному співвідношенні між створенням та реалізацією персоналу;

- стратегічний менеджмент має направлений, цільовий характер.

Проте можливості стратегічного менеджменту не безмежні. Існує ряд обмежень на використання стратегічного менеджменту, які вказують на те, що і цей тип управління, як і інші, не є універсальним для будь-яких ситуацій та завдань.

По-перше, стратегічний менеджмент вже в силу своєї сутності не дає точної і детальної майбутньої ситуації. Вироблена в стратегічному менеджменті характеристика бажаного майбутнього організації – це не детальний опис її внутрішнього стану та стан навколишнього середовища, а швидше сукупність якісних побажань до того, в якому стані повинна знаходитися організація в майбутньому, яку позицію вона повинна займати на ринку і в бізнесі, яку мати організаційну структуру. При цьому все це в сукупності повинно складати те, що визначить, виживе організація в майбутньому в конкурентній боротьбі чи ні.

По-друге, стратегічний менеджмент не може бути зведений до набору рутинних правил, процедур чи схем. У нього немає теорії, яка передбачає, що і як робити при вирішенні відповідних задач у відповідних ситуаціях. Стратегічний менеджмент – це скоріше відповідна філософія чи ідеологія бізнесу та менеджменту. І кожним окремим менеджером воно розуміється і реалізується по-різному. Але існує ряд рекомендацій, правил та логічних схем аналізу проблем та вибору стратегії, а також здійснення стратегічного планування та практичної реалізації стратегії:

- симбіоз інтуїції та мистецтва вищого керівництва націлювати організацію до здійснення стратегічних планів;
- високий професіоналізм та творчість службовців, що забезпечує зв'язок організації із середовищем, відновлення організації та її продукції, а також реалізацію поточних планів;
- активне включення всіх робітників в реалізацію задач організації, на пошук найкращих шляхів досягнення її цілей.

По-третє, необхідні значні зусилля та витрати часу та ресурсів для того, щоб в організації почав здійснюватися процес стратегічного менеджменту.

По-четверте, значно посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення.

По-п'яте, при здійсненні стратегічного менеджменту часто основний наголос робиться на стратегічне планування, однак, цього істотно недостатньо, так як стратегічний план не забезпечує його обов'язкове успішне виконання. Тому, однією з найважливіших складових стратегічного менеджменту є реалізація стратегічного плану.

3.2 Конкурентні переваги як основи стратегії

Поняття і види конкуренції

Конкуренція - це суперництво між: людьми, підприємствами, організаціями, територіями, які зацікавлені в досягненні однієї мети.

Конкуренція була і залишається формою взаємного суперництва, тут перемагає найрозумніший. Існують дві основні групи методів конкуренції: цінові і

нецінові. Цінова конкуренція являє собою суперництво підприємців за отримання додаткових прибутків на основі зменшення витрат від реалізації товарів, зниження цін на товари без зміни асортименту та якості. Нецінова конкуренція включає: зміну властивостей товарів; надання продукції зовсім нових якостей; удосконалення послуг, що супроводжують товар (демонстрація, установка, гарантійний ремонт). В умовах сучасної конкуренції спостерігається перевага нецінових методів над ціновими.

Конкуренція має одночасно як позитивні, так і негативні моменти.

Позитивні моменти конкуренції

1. *Конкуренція* сприяє розвитку науково-технологічного прогресу, постійно примушує товаровиробника застосовувати новітні технології, раціонально використовувати ресурси, тим самим вона сприяє вимиванню економічно неефективних структур, неякісних товарів, застарілої технології, тобто сприяє природному відбору;

2. *Конкуренція* чутливо реагує на зміни в попиті, веде до зниження витрат виробництва і обігу, внаслідок чого знижуються ціни, що вигідно всім, у т.ч. і малозабезпеченим верствам населення;

3. *Конкуренція* вирівнює норму прибутковості і рівень заробітної плати в усіх галузях національної економіки.

Негативні наслідки конкуренції органічно притаманні ринковому механізму і виникають внаслідок стихії та анархії, що закономірно створюються структурою приватної власності, а також внаслідок неповного володіння інформацією.

Негативні моменти конкуренції

1. *Нестабільність бізнесу* створює умови для безробіття, інфляції та банкрутства окремих підприємців;

2. *Конкуренція* призводить до збільшення диференціації доходів у суспільстві і створює умови для несправедливого розподілу. Намагання внести справедливість у такий розподіл знижує ефективність роботи ринкового механізму;

3. *Наслідком ринкової конкуренції* є перевиробництво товарів і недозавантаження виробничих потужностей у період економічних криз перевиробництва.

Об'єктом конкурентної боротьби є ціна з її базисом - витратами виробництва і обігу, якість і дизайн.

Суб'єктами конкуренції є:

- 1) продавці і покупці;
- 2) самі виробники;
- 3) самі покупці.

У загальному розумінні конкурентом фірми є будь-який суб'єкт ринку, діяльність якого може зменшити прибуток фірми від реалізації її продукту або взагалі позбавити такого прибутку.

Конкуренція - найефективніші методи взаємної координації індивідуальних дій суб'єктів підприємництва без централізованого втручання у їхню діяльність.

Конкуренція в економіці - це суперництво економічних суб'єктів за кращу реалізацію своїх економічних інтересів.

Наприкінці XX ст. головного значення набули наступні чинники нецінової конкуренції: енерго - і ресурсозбереження; відсутність або незначне забруднен-

ня навколишнього середовища; зарахування старого товару в якості першого внеску за новий товар; реклама; високий рівень супутніх послуг.

Методи недобросовісної нецінової конкуренції: промисловий шпідонаж; переманювання спеціалістів; підробка товарів або товарних марок

Види конкуренції

1. *Функціональна* – виникає внаслідок того, що одну й ту саму потребу можна задовольнити по-різному, тобто за рахунок широти і глибини асортименту однієї групи товарів;

2. *Видова* – випуск аналогічних товарів різними фірмами, або однією фірмою, але різного оформлення (тут важливим є образ фірми - торгова марка, знак);

3. *Предметна* – між аналогічними товарами різних фірм;

4. *Цінова* – найпростіший вид, коли ринок захоплюється зниженням ціни товару;

5. *Прихована цінова* – коли продукція вищої якості продається за ціною продукції конкуруючої фірми. Сюди ж відносять зниження ціни споживання - збільшення економічності, довговічності, витрат експлуатації, розширення комплексу послуг;

6. *Недобросовісна (незаконна)* – антиреклама товарів конкурентів, імітація товарів відомих престижних фірм, таємна картельна угода для встановлення прихованої монополії.

Типи конкуренції

1. *Чиста конкуренція* – виникає, коли численні продавці та покупці займаються купівлею-продажем одного товару, коли немає продуктової диференціації, жоден з операторів ринку сам не може впливати на ринкові ціни;

2. *Досконала конкуренція* – це чиста конкуренція, доповнена двома додатковими характеристиками:

1) абсолютна (досконала) мобільність ресурсів на вхід на ринок та вихід з нього;

2) володіння досконалим знанням ринку як покупцями, так і продавцями (вся інформація про ринок доступна всім у повному обсязі);

3. *Ефективна (реальна) конкуренція* – виникає, коли покупці і продавці діють незалежно, навіть якщо ринок не є суто або досконало конкурентним. Щоб бути ефективною, конкурентна система має бути відкритою і вільною, а її учасників можливо порівнювати;

4. *Монополістична конкуренція* виникає тоді, коли на ринку домінує один виробник (продавець), який протистоїть великій кількості покупців, і як наслідок цього впродовж короткого часу його товар не має в своїй категорії прямих конкурентів. Це монополія новатора

Чиста конкуренція являє собою ринкову ситуацію, коли численні, незалежно діючі виробники продають стандартизовану продукцію і жоден з них не в змозі контролювати ринок та ціну.

Основні характеристики чистої конкуренції:

- численність учасників обміну (продавців і покупців);
- стандартизована продукція (прості товари - пшениця, кукурудза, цукор, акції компаній);

- вільний доступ до ринку нових товарів і можливість вільного виходу.

Обмеження чистої конкуренції:

- технологічні;
- ресурсні;
- фінансові;
- законодавчі обмеження;
- наявність повної інформації в учасників обміну. (Покупці повинні мати інформацію про наявних продавців, їхні ціни. Економічні суб'єкти повинні володіти приблизно однаковим обсягом інформації).

Монополістична конкуренція – це така ринкова ситуація, коли численні продавці продають подібні товари і намагаються надати їх реальні або умовні унікальні якості.

Основні характеристики монополістичної конкуренції:

- порівняно велика кількість невеликих виробництв;
- продаж схожої, але неідентичної продукції;
- наявність в одного виробника дуже обмеженого контролю над ринковою ціною спричинено тим, що виробників дуже багато, а значить частка на ринку виготовленого товару порівняно невелика, а попит на цей товар достатньо еластичний.
- різні угоди між конкурентами з обмеження конкуренції;
- існує можливість порівняно легкого вступу до галузі нових виробників.

Олігополія - це домінування на ринку декількох фірм, що виробляють ідентичні або подібні товари.

Основні характеристики олігопольної конкуренції:

- незначна кількість конкурентів, кожний з яких володіє достатньо великою часткою ринку якогось товару або послуги;
- пропозиція стандартизованих або диференційованих товарів: сталь, алюміній, цемент - стандартизовані товари; автомобілі, комп'ютери, холодильники - диференційовані; важкість входу до галузі нових підприємств;
- великий стартовий капітал;
- технологічні складності;
- малий доступ до важливих сировинних ресурсів;
- великі можливості "ветеранів";
- наявність стимулів до злиття, зговорів, спрямованих на зниження або знищення конкуренції.

Чиста монополія - це така ринкова ситуація, за якою існує тільки один продавець товару, в якого немає близьких замінників.

Характеристики чистої монополії:

- єдиний продавець;
- відсутність товарної диференціації;
- продавець здійснює практично повний контроль над цінами;
- дуже важкі умови входження до галузі нових підприємств. (Вхід заблокований фінансовими, технологічними, ресурсними та правовими умовами)

Монополізм - це стан економіки, за якого окремі суб'єкти господарювання можуть нав'язувати власні інтереси суспільству та іншим господарюючим суб'єктам та ігнорувати проблеми останніх.

Монополізм в економіці може виникати **природним шляхом**, коли внаслідок конкурентної боротьби виявляються найбільш потужні, економічно ефек-

тивні і рентабельні підприємницькі структури, що поступово починають тиснути на інші підприємницькі суб'єкти і суспільство.

Монополізм в економіці може виникати **штучно**, шляхом надання органами влади і управління виключних прав на виробництво і реалізацію продукції за монопольною ціною будь-якому господарюючому суб'єкту.

Монополія — це абсолютне переважання в економіці одноосібного виробника або покупця продукції. Така перевага забезпечує фірмі-монополісту виключне право розпоряджатися ресурсами, можливість тиску на конкурентів, споживачів і суспільство в цілому, можливість отримати надприбутки і установлені прибутки взагалі.

Олігополія - це ситуація, коли кількість конкурентів невелика або декілька фірм домінують на ринку, створюючи сильну взаємозалежність, якщо маневри будь-якого конкурента відчують інші фірми.

Ринкова сила оцінюється здатністю фірми примусити ринок прийняти ціну вищу, ніж у пріоритетних конкурентів.

Закон конкуренції - закон, згідно з яким у світі відбувається об'єктивний процес підвищення якості продукції та послуг, зниження їх питомої (відносної) ціни, «вимивання» з ринку неякісної та надто дорогої продукції.

Контрольні запитання:

1. На чому заснована філософія сучасного стратегічного менеджменту?
2. Назвіть особливості стратегічних рішень в нових умовах.
3. Які існують обмеження на використання стратегічного менеджменту?
4. В чому позитивні моменти конкуренції?
5. Назвіть негативні моменти конкуренції.
6. Які бувають типи конкуренції?

ЗМ 2. Процес стратегічного управління

Тема 4. Типи стратегій

4.1 Типологія загальних стратегій

4.2 Основні класифікації конкурентних стратегій

4.1 Типологія загальних стратегій

Кульмінаційним моментом стратегічного планування є вибір стратегії, тобто якісно визначеного напрямку розвитку організації. Якщо цілі окреслюють прагнення організації, то стратегія дає відповідь яким чином, за допомогою яких дій можна досягти цих цілей в умовах конкурентного оточення. Отже, термін стратегія в теорії менеджменту трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації.

Потреба у формуванні нової стратегії організації назріває тоді, коли виникають нові цілі або виявляється, що досягти їх у межах діючої стратегії неможливо. Водночас визначити, як повинен змінитися вибраний напрям розвитку, доволі складно. Кожна організація, реагуючи на різні можливості й загрози та маючи різні сильні й слабкі сторони, здійснює власний стратегічний вибір. Таке розуміння стратегії дає змогу уникнути детермінізму в поведінці організації: стратегія, визначаючи напрям розвитку, залишає свободу вибору дій відповідно до змін, які відбуваються.

Корпоративні стратегії спрямовані на вирішення двох основних завдань: визначення загального напрямку розвитку організації та з'ясування ролі кожного з СГЦ при здійсненні обраної стратегії. Іноді корпоративну стратегію організації називають загальною або портфельною, тому що вона визначає рівень і характер інвестицій організації, розміри вкладення капіталу в кожний з СГЦ, тобто формує певний склад і структуру інвестиційного портфеля організації.

Загальні стратегії за своїм характером можуть бути активними чи пасивними. Активна (наступальна, експансивна) характеризується постійним розширенням діяльності, освоєнням нової продукції, пошуком конкурентних переваг), а пасивна (реактивна) — концентрацією на певному ринку чи його сегменті, ринковою орієнтацією, захистом своєї частки ринку. Реалізація пасивної стратегії відбувається в двох формах: рецептивна і адитивна. Для рецептивної характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна, навпаки, зорієнтована на пошук нових рішень і прагнення утриматися серед новаторів.

Загальну стратегію формує вище керівництво організації як генеральний напрям розвитку на тривалу перспективу. Розрізняють три основні типи загальних стратегій: стабільності, зростання і скорочення. Як свідчить практика, організація вибирає один з перелічених типів для досягнення власних цілей, виходячи з конкретних обставин. При цьому, зокрема, слід дотримуватися такого принципу, який І. Ансофф назвав "ключовою гіпотезою про відповідність": "Для досягнення успіху рівень агресивності стратегії організації має відповідати рівню нестабільності (турбулентості) середовища".

Стратегія стабільності передбачає зосередження на існуючих видах діяльності та їхню підтримку. Її переважно обирають ті організації, які домінують на ринку або діють у сформованих галузях зі стабільною технологією. Якщо керівництво задоволене положенням організації, то в перспективі воно буде дотримуватися тієї ж стратегії, тому що це найпростіший і найменш ризикований шлях. Конкретним виявом цієї стратегії можна вважати утримання організацією існуючої частки ринку. Однак тут є небезпека вчасно не помітити нового конкурента.

Стратегію зростання найчастіше обирають організації, які діють у динамічних галузях зі швидкою зміною технології. При цьому передбачається розширення організації різними способами, тому виділяють певні різновиди цієї стратегії: відносно базового ринку — інтенсивне або концентроване зростання; відносно виробничого ланцюга — інтегроване зростання; шляхом розширення набору традиційних видів діяльності — диверсифіковане зростання (табл. 4.1). Ці стратегії відображають чотири можливі підходи до зростання СГЦ, пов'язані зі зміною стану одного або декількох елементів: продукту, ринку, галузі, положення СГЦ у певній галузі, технології.

Таблиця 4.1 - Стратегії зростання організації

Інтенсивне зростання	Інтеграція	Диверсифікація
Глибоке проникнення на ринок	Вертикальна регресивна	Концентрична
Розширення ринку (вихід на нові ринки)	Вертикальна прогресивна	Горизонтальна
Удосконалення товару	Горизонтальна	Конгломератна

Інтенсивне зростання виправдане тоді, коли є можливості для вдосконалення вже освоєних товарів і ринків. Це стратегії, які пов'язані зі зміною товару чи ринку. Вибір стратегії залежить від рівня насичення ринку й можливості певної організації постійно оновлювати виробництво. Особливості кожної зі стратегій інтенсивного зростання, умови їхнього здійснення, тактичні особливості реалізації, а також ефективність використання в практичній діяльності охарактеризовані в попередньому розділі. Слід тільки зазначити, що неправильний вибір стратегії інтенсивного зростання може мати руйнівні наслідки для організації. Наприклад, компанія "Ксерокс" у 70-ті рр. XX ст. опинилась на межі краху. Після винаходу копіювального апарата "Ксерокс" почала модифікувати первинну модель, ускладнюючи її та додаючи нові функції. Кожне вдосконалення врешті-решт було спрямоване на максимальне збільшення рентабельності та спричинювало неухильне зростання ціни. Проте більшості покупців потрібен був лише простий копіювальний апарат. І коли японська компанія "Кенон" запропонувала аналогічну модель за нижчими цінами, вона миттєво завоювала американський ринок, а "Ксерокс" пережила справжній шок.

Інтегроване (комплексне) зростання передбачає розширення організації шляхом створення нових структур. Переважно цю стратегію може вибрати організація тоді, коли основні сфери її діяльності мають сильні позиції, або коли організація може отримати додаткові вигоди внаслідок переміщення в межах галузі — інтеграція з постачальниками, торговельними організаціями, конкурентами (рис. 4.1).



Рис. 4.1 - Можливі напрями інтеграції організації

Розрізняють такі види стратегій інтегрованого зростання: вертикальна (регресивна, прогресивна) та горизонтальна інтеграція.

- Вертикальна регресивна інтеграція створює для організації можливості посилити контроль над постачальниками. Така інтеграція доцільна тоді, коли постачальники мають значні прибутки, або коли у собівартості кінцевого продукту велику частку займають комплектуючі вироби тощо. Організація може створити дочірні структури, які займатимуться постачанням, чи придбати підприємства-постачальники.

- Вертикальна прогресивна інтеграція полягає у встановленні контролю над організаціями системи розподілу (гуртовою й роздрібною торгівлею). Така інтеграція є доцільною, якщо посередницькі послуги істотно зростають, важко знайти посередників.

- Горизонтальна інтеграція передбачає придбання організацією деяких організацій-конкурентів або посилення контролю над ними. Вона здійснюється здебільшого шляхом поглинання організацій-конкурентів унаслідок аквізиції (придбання контрольного пакету акцій), злиття (об'єднання в межах однієї організації на рівних правах), створення спільного підприємства (інтеграція організацій різних країн для реалізації спільного проекту).

Регресивну та прогресивну інтеграцію розглядають як різновиди вертикальної інтеграції, при якій, незважаючи на переваги, діяльність організації здійснюється практично в одній галузі. Вважають, що вертикальна інтеграція має стратегічне значення тільки тоді, коли посилює конкурентну перевагу організації за рахунок скорочення витрат або посилення диференціації.

Диверсифіковане зростання вибирають за умови, що організація не може розвиватися на певному ринку з освоєним товаром, тому вона проникає у нові галузі й сфери шляхом розширення асортименту аж до перетворення її у багатогалузеві комплекси. Стратегія диверсифікованого зростання доцільна, якщо ринки, на яких діє певна організація, перебувають на стадії насичення або ж скорочення попиту; антимонопольне регулювання гальмує подальше розширення діяльності в межах галузі. Ідея диверсифікації має багатолітню історію. В сучасних умовах чимало організацій, які володіють значними капіталами, розглядають диверсифікацію як найпривабливіший шлях для інвестування капіталу та зменшення рівня ризику, особливо якщо подальша експансія в основних сферах діяльності є обмеженою.

Розрізняють такі види стратегії диверсифікації: концентрична, горизонтальна, конгломератна.

- Концентрична (центрована) диверсифікація передбачає доповнення номенклатури продукції видами, які з технічних чи маркетингових позицій подібні до товарів організації. При цьому можна використати спеціалізовану систему розподілу. Основна мета полягає в тому, щоб домогтися ефекту синергії та розширити потенційний ринок організації. Наприклад, виробник тракторів може додатково випускати вантажні автомобілі чи комбайни.

- Горизонтальна диверсифікація передбачає розширення номенклатури продукції за рахунок виробів, які не властиві для організації, але можуть викликати інтерес у її клієнтів.

- Конгломератна (багатогалузева) диверсифікація — це доповнення номенклатури продукції виробами, які технічно не пов'язані з продукцією організації та реалізуються на нових ринках.

Стратегії диверсифікації вважають найбільш складними та ризикованими, тому що вони передбачають освоєння нових видів продукції чи видів діяльності для нових ринків.

Стратегію скорочення вибирають тоді, коли організація має перегрупувати сили після тривалого періоду зростання чи з'являється необхідність підвищити ефективність. Реалізувати її здебільшого складно. Вона зумовлює скорочення частки ринку для збільшення прибутку внаслідок поступового виходу з ринку чи ліквідації певного виду діяльності.

Розрізняють такі види стратегії скорочення: "збір урожаю", скорочення витрат, скорочення та ліквідація організації.

- "Збір урожаю" передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходів у короткостроковій перспективі. Цю стратегію застосовують здебільшого до безперспективних видів діяльності, щоб одержати максимальний сукупний дохід за період, протягом якого відбувається скорочення їх випуску.

- Скорочення витрат передбачає пошук можливостей, які сприятимуть зменшенню витрат виробництва, підвищенню продуктивності праці тощо.
- Скорочення організації вимагає закриття або продажу одного з її підрозділів заради досягнення довгострокових цілей. Здебільшого цю стратегію вибирають диверсифіковані організації, щоб узгодити види діяльності або підтримати найперспективніші з них. Вважають, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення, коли відмовляються від окремих підрозділів чи реалізують основні фонди в значному обсязі.
- Ліквідація організації — крайній випадок стратегії скорочення. Вона здійснюється тоді, коли організація не має змоги продовжувати свою діяльність.

Слід зазначити, що на практиці часто вибирають комбіновану стратегію, яка є поєднанням розглянутих вище альтернатив. Особливо доцільно застосовувати її великим організаціям, які активно працюють у декількох галузях.

4.2 Основні класифікації конкурентних стратегій

Бізнес-стратегію розробляють на основі корпоративної, тому для СГЦ напрям розвитку вважають практично визначеним. Найчастіше розроблення бізнес-стратегії зводять до уточнення конкурентної переваги й вибору відповідної стратегії, тому бізнес-стратегію часто ототожнюють з конкурентною стратегією.

Класифікація конкурентних стратегій (за М. Портером)

Класифікація конкурентних стратегій (за М. Портером) користується великою популярністю. Як уже зазначалося, розрізняють три базові конкурентні стратегії залежно від цільового ринку (весь ринок чи його сегмент) і типу конкурентної переваги, яка реалізується [71]. Перелічені стратегії подані на рис. 4.2.

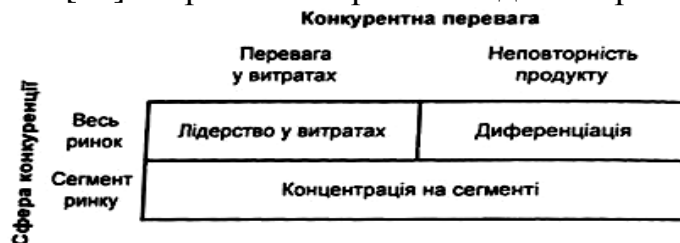


Рис. 4.2 - Матриця конкуренції (за М. Портером)

Стратегія лідерства у витратах ґрунтується на можливості чи прагненні організації досягти нижчих витрат порівняно з конкурентами й переважно пов'язана з існуванням "ефекту досвіду". При цьому має бути ретельний контроль за постійними витратами, добре відпрацьована конструкція нових товарів, низькі збутові та рекламні витрати. Однак покупці не повинні вважати продукцію дешевою, чи гіршою за якістю. Така конкурентна перевага дає надійний "захист" від п'яти конкурентних сил (постачальників, наявних і потенційних конкурентів, виробників товарів-субститутів і споживачів), адже першими дію конкурентної боротьби відчують організації, які працюють неефективно. Для реалізації цієї стратегії потрібні стабільні інвестиції, висока компетентність, жорсткий контроль за виробництвом і збутом, наявність простих у виготовленні, стандартних товарів. Домінуючу роль при цьому відіграє виробництво.

Перевагами стратегії лідерства у витратах вважають такі: прибутковість організації навіть за умови сильної конкурентної боротьби, коли інші мають збит-

ки; низькі витрати, які створюють високі вхідні бар'єри для конкурентів і знижують вплив постачальників; більшу свободу дій порівняно з конкурентами. Водночас існує певна небезпека: конкуренти можуть застосувати методи зниження витрат; поява нових технологій може усунути наявні конкурентні переваги, а зосередження на витратах — загальмувати своєчасне виявлення змін на ринку; непередбачена дія чинників може спричинити зменшення розриву в цінах порівняно з конкурентами.

Стратегія диференціації забезпечує можливість виробництва товару, який має привабливі для покупця властивості та відрізняється від товарів конкурентів. Диференціація може набувати таких форм: імідж марки, визнання технологічної досконалості, зовнішній вигляд, після продажний сервіс. Диференціація, як і лідерство у витратах, захищає організацію від п'яти конкурентних сил, але дещо іншим способом. Наявність відмінностей вимагає здебільшого більших витрат, але сприяє підвищенню рентабельності внаслідок прийняття ринком вищої ціни. Ця стратегія не завжди поєднується з бажанням завоювати більшу частку ринку, тому що значна частина покупців може не погодитися на підвищену ціну, навіть за кращий товар. Стратегія диференціації переважно вимагає значних витрат на маркетингові заходи (наявність маркетингового ноу-хау тощо) для підтвердження особливостей товару. Важливим є передбачення еволюції ринку, координація наукових досліджень, виробництва та маркетингу тощо. До переваг стратегії належать: створення високих вхідних бар'єрів, забезпечення особливостей товару, отримання високого прибутку. Водночас недоліками її вважається наступне: ціна товару може досягти такого рівня, що споживачі, незважаючи на переваги товару, перестануть його купувати; можливі копіювання товару іншими організаціями, що веде до зменшення вигод диференціації; зміна вподобань споживачів може спричинити зниження або втрату привабливості товару.

Стратегія концентрації (спеціалізації) передбачає зосередження на потребах одного сегмента або групи покупців, відсутність прагнення охопити весь ринок. Метою є повніше задоволення потреб вибраного цільового сегмента. Ця стратегія може ґрунтуватись як на диференціації, так і на лідерстві у витратах, або на обох конкурентних перевагах у межах цільового сегмента. Наприклад, марка автомобіля "Мерседес" призначена для заможних людей, бо задовольняє їхні потреби краще, ніж автомобілі інших фірм. Загалом стратегія концентрації сприяє досягненню великої частки ринку у вузькому сегменті при малій частці ринку загалом.

Організації, які не зуміли вибрати конкурентну стратегію (лідерство у витратах, диференціація, концентрація), вважають такими, що зупинилися на півдорозі. Вони займають незначну частку на ринку, відчують нестачу коштів, їхня продукція має низьку рентабельність.

Класифікація конкурентних стратегій (за Ф. Котлером)

Класифікація конкурентних стратегій (за Ф. Котлером) ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів. Виходячи з частки ринку, яку утримує організація, розрізняють чотири типи конкурентної стратегії: лідера, челенджера, послідовника та фахівця ("нішера").

Стратегія лідера реалізується тоді, коли організація посідає домінуючі позиції на ринку, і вони визнані її конкурентами. Ця організація є "еталоном", з

яким порівнюють можливості решти конкурентів, що намагаються її атакувати, наслідувати або позбутися. До категорії лідерів належать найвідоміші фірми або марки: "Проктер енд Гембл", "Ай Бі Ем", "Кодак", "Ренк Ксерокс" тощо.

Організація-лідер може застосовувати декілька стратегій.

- Стратегію розширення первинного попиту вибирає переважно організація-лідер, яка найбільше сприяє розвитку ринку шляхом виявлення нових потреб товару, пропаганди нових можливостей застосування існуючих товарів або збільшення разового споживання товару. Переважно таку стратегію вибирають на початкових стадіях ЖЦП, коли первинний попит ще зростає, а взаємний тиск конкурентів, за умови великого потенціалу зростання, ще невеликий.

- Оборонну стратегію, що передбачає захист своєї частки ринку з протидією найнебезпечнішим конкурентам, часто застосовує організація-новатор, яку атакують конкуренти-імітатори. Можливі такі оборонні стратегії: впровадження інновацій та технологічне удосконалення з метою створення перешкод конкурентам; захист ринку шляхом інтенсивного збуту та розширення товарної гами; конфронтація, тобто пряма атака (цінова війна, реклама тощо). Класичними прикладами можуть бути відносини між "Кока-Кола" і "Пепсі-Кола", "Кодак" і "Полароїд".

- Наступальна стратегія ґрунтується на збільшенні частки ринку організацією-лідером шляхом підвищення рентабельності завдяки використанню "ефекту досвіду". Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку спостерігається здебільшого в сфері масового виробництва, коли конкурентна перевага виникає завдяки лідерству у витратах.

- Стратегія демаркетингу передбачає зменшення частки ринку організацією-лідером у деяких сегментах через підвищення ціни, скорочення послуг, обмеження реклами чи припинення стимулювання попиту. Альтернативою може бути перехід організації на нові ринки, де вона не займає домінуючих позицій.

Стратегія челенджера. Організації, які успішно розвиваються, вбачають своє основне призначення у досягненні ринкової першості шляхом розширення частки ринку. Їх називають челенджерами (з англ. to challenge — кидати виклик). Для цих організацій особливо привабливою є стратегія атакуювання ринкового лідера, аналогічної організації або меншої за розміром. Атакувати лідера дуже ризиковано, але й перспективно. При цьому виникають певні проблеми: вибір "плацдарму" для атаки лідера, оцінка його можливої реакції та захисту. Розрізняють три види стратегії челенджера: фронтальна атака, флангова атака та обхідний наступ.

Фронтальна атака полягає у використанні проти конкурента таких же засобів, які використовує він сам, не претендуючи на аналіз його слабких сторін. Досягти успіху у фронтальній атаці можна, забезпечивши оптимальне співвідношення сил організації, яка атакує, та лідера. У військовій стратегії це співвідношення переважно становить 3:1.

- Флангова атака передбачає боротьбу з лідером на тому ринку, де він є слабким або погано захищеним. Коли позиції на цьому ринку завойовані, організація-агресор атакує головний ринок, потім намагається залучити споживачів і переорієнтувати їх на свій товар чи послугу. При цьому очевидно, що дії агресора будуть обов'язково помічені організацією, яку атакують, і вона зробить відповідні кроки. Залежно від успіху цих рішень агресор може відступити або,

навпаки, посісти місце атакованої організації. Переважно це відбувається шляхом пропозиції товарів за нижчими, ніж у конкурента, цінами. Саме так діяли японські фірми в США на ринках електроніки й автомобілів. Ця стратегія тим ефективніша, чим більшою часткою ринку володіє лідер, тому що для нього встановити нижчу ціну означає зазнати більших втрат.

- Обхідний наступ ґрунтується на використанні слабких сторін конкурента. На відміну від флангової атаки, обхідний наступ відрізняється великими масштабами і передбачає не лише підірвати, але й завоювати позиції конкурента. Її різновидом є стратегія "партизанського" наступу, тобто крок за кроком наближатися до позицій ринкового лідера.

Правильна оцінка можливої реакції та захисту з боку домінуючого конкурента є критичною для успіху наступу на лідера. Для цього потрібно визначити: найвразливіші місця конкурента; дії, які можуть спровокувати його на опір та ефективність цього опору. Ідеальною можна вважати стратегію, за якої конкурент не здатний на протидію.

Стратегію послідовника вибирає організація, яка утримує невелику частку ринку і тому адаптується до основних конкурентів. Така поведінка виявляється в умовах олігополії, коли можливості диференціації малі, а перехресна еластичність цін дуже висока, тому що кожен конкурент прагне уникнути боротьби. Але це не означає, що організація не може сформувати конкурентну стратегію. Навпаки, захоплення малої частки ринку посилює значення стратегічного вибору з урахуванням можливостей і прагнень організації. Стратегії організацій, які утримують малу частку ринку, мають деякі особливості: вони орієнтуються на певні сегменти ринку для повнішої реалізації своєї унікальності; впроваджують передові технології з метою зниження витрат; дотримуються спеціалізації, а не диференціації; залучають авторитетного керівника, здатного сформувати й реалізувати стратегію. Отже, ця стратегія передбачає не пасивну поведінку її керівника, а швидше його турботу про забезпечення напряму розвитку, який не викличе опору з боку лідера ринку. При цьому слідування за лідером може бути повним, частковим або вибірковим. Залежно від обсягів копіювання, стратегію послідовника поділяють на три різновиди: копіювання, імітації й адаптації.

- Копіювання означає наслідування стратегії лідера "крок у крок", за всіма елементами маркетингової стратегії, іноді навіть з використанням товарної марки, що може становити загрозу іміджу конкурента.

- Імітація полягає в копіюванні окремих маркетингових заходів конкурента, але з внесенням певних відмінностей в упаковку, цінову політику чи рекламу.

- Адаптація передбачає вдосконалення певних елементів товару ринкового лідера або пристосування його до визначеного ринку. Ця стратегія може забезпечити перехід послідовника в категорію членджерів, якщо вдосконалення товару суттєве і сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

Стратегія фахівця ("нішера") збігається з однією з конкурентних стратегій, сформульованих М. Портером — стратегією спеціалізації, концентрації на певному сегменті. Ніша, на якій зосереджені зусилля фахівця, буде рентабельною тоді, коли вона задовольнятиме такі умови: матиме достатній потенціал для отримання прибутку; бажані темпи зростання; буде малопривабливою для кон-

курентів; відповідатиме специфічним можливостям організації; створюватиме стійкий бар'єр для входження інших організацій. Важливою проблемою залишається визначення критерію, за яким проводять спеціалізацію. Такий критерій може бути пов'язаний з технічною характеристикою товару, його особливими властивостями або з іншим елементом маркетингового тиску. Ця стратегія є найефективнішою для невеликих організацій, які лише розпочинають свою діяльність на ринку.

Класифікація конкурентних стратегій (за А. Юдановим)

На думку А. Юданова, конкурентні стратегії, розроблені М. Портером, найбільш широко можуть застосовувати вузькоспеціалізовані організації, які освоїли одну зі сфер особливих потреб споживачів, та організації-гіганти, що контролюють ринок або його значну частину. Однак на ринку функціонують й інші види організацій, для яких теж доцільно сформулювати конкурентну стратегію. Розрізняють чотири типи конкурентних стратегій організацій, зорієнтованих на різні умови середовища та різні ресурси, що перебувають у їхньому розпорядженні: віолентна (силова), патієнтна (нішова), комутантна (стратегія пристосування) і експлерентна (піонерська). Основні особливості перелічених стратегій наведені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2 Характеристика конкурентних стратегій (за А. Юдановим)

Тип стратегії	Виробництво	Розмір організації	Стійкість організації	Витрати на НДДКР	Конкурентні переваги
віолентна	масове	великий	висока	великі	висока продуктивність
патієнтна	спеціалізований	великий, середній, малий	висока	середні	пристосованість до ринку
комутантна	універсальний	малий	низька	малі	гнучкість
експлерентна	експериментальне	середній, малий	низька	великі	випередження у нововведеннях

Патієнтна стратегія типова для організацій-патієнтів ("хитрих лисиць"), які мають вузьку спеціалізацію. Вона передбачає виготовлення нетрадиційної продукції для певного, найчастіше вузького сегмента ринку. Основною перевагою патієнтів є те, що їхні вироби незамінні для відповідної групи споживачів, тому виникає можливість завоювання максимальної частки ринку. Усвідомлюючи, що боротьба з гігантами у виробництві стандартної продукції не забезпечить перемоги над ними, патієнти спрямовують зусилля на задоволення особливих потреб споживача.

Комутантна стратегія приваблива для дрібних неспеціалізованих організацій, яким легше задовольняти невеликі за обсягом і короткострокові потреби споживача. Комутанти не пов'язані з певною сферою діяльності, легко переходять з одного ринку на інший, часто пропонують товари-підробки. Гнучкість і вміння пристосовуватися є основою їхньої конкурентної стратегії. До комутантів найчастіше належать невеликі організації сфери послуг — кафе, перукарні, косметичні салони тощо.

Експлерентна стратегія передбачає створення нових і радикальну зміну старих сегментів ринку. Основною конкурентною перевагою цих організацій є впровадження принципових нововведень (ці організації порівнюють з ластівками, які першими повертаються після зими). Вони прагнуть створити новий ринок і мати вигоди від одноосібної присутності на ньому протягом певного часу. На відміну від віолентів, які намагаються уникнути помилок у масовому виробництві продукції, експлеренти прагнуть "перевернути" ринок, хоча це трапляється не так вже й часто. За даними американських дослідників, досягають успіху лише 15 % організацій, хоча їхня роль велика.

Контрольні запитання:

1. Які існують стратегії зростання організації?
2. Що з себе являє диверсифіковане зростання?
3. Яку стратегію найчастіше вибирають на практиці?
4. На чому ґрунтується класифікація конкурентних стратегій за Ф. Котлером?
5. Назвіть характеристики конкурентних стратегій за А. Юдановим.

Тема 5. Механізм формування стратегії організації

5.1 Аналіз зовнішнього середовища

5.2 Аналіз підприємства: сильні й слабкі сторони

5.3 Оцінка стратегічної ситуації організації

5.4 Використання методу SWOT - аналізу

5.1 Аналіз навколишнього середовища

Аналіз навколишнього середовища являє собою оцінку стану й перспектив розвитку найважливіших, з погляду організації, суб'єктів і факторів навколишнього середовища: галузі, ринків, постачальників і сукупності глобальних факторів зовнішнього середовища, на які організація не може безпосередньо впливати.

Аналіз навколишнього середовища служить інструментом, за допомогою якого розроблювачі стратегії контролюють зовнішні стосовно організації фактори з метою передбачати потенційні погрози й нові можливості, що відкриваються. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації вчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин, розробити стратегію, що дозволить організації досягти поставлених цілей і перетворити потенційні погрози у вигідні можливості.

Погрози й можливості можуть проявлятися в сімох рисах зовнішнього оточення, відповідно до них групуються і фактори, які підлягають аналізу. Дослідження цих груп факторів дозволяє мати повне уявлення про складні тенденції розвитку навколишнього середовища організації.

1. При аналізі *економічних* факторів розглядають темпи інфляції (дефляції), податкову ставку, міжнародний платіжний баланс, рівень зайнятості населення в цілому й у галузі, платоспроможність підприємств.

2. При аналізі *політичних* факторів варто стежити за угодами з тарифів і торгівлі між країнами, протекціоністською митною політикою, спрямованою проти третіх країн, нормативними актами місцевих органів влади й центрального уряду, рівнем розвитку правового регулювання економіки, ставленням держави й

провідних політиків до антимонопольного законодавства, кредитною політикою місцевої влади, обмеженнями на одержання позичок і наймання робочої сили.

3. *Ринкові* фактори включають численні характеристики, які безпосередньо впливають на ефективність роботи організації. Їхній аналіз дозволяє керівництву фірми уточнити її стратегію й зміцнити позиції організації на ринку. Тут досліджують зміну демографічних умов, рівень доходів населення і їхній розподіл, життєві цикли різних видів товарів і послуг, рівень конкуренції у галузі, частку ринку, яку займає організація, місткість ринку або захищеність його урядом.

Керівництво організації зобов'язане постійно стежити за *технологічним* зовнішнім середовищем, щоб не упустити момент появи в ній змін, які являють загрозу самому існуванню організації. Це особливо важливо тому, що зміни в технологічному зовнішньому середовищі можуть призвести до безнадійного стану організації в умовах конкуренції. Аналіз технологічного зовнішнього середовища повинен ураховувати зміни в технології виробництва (особливо важливо не пропустити момент початку створення принципово нових технологій), конструкційних матеріалах, застосування обчислювальної техніки для проектування нових товарів і послуг, у керуванні, зміни в технології збору, обробки й передачі інформації, у засобах зв'язку.

5. Аналіз факторів *конкуренції* припускає постійний контроль із боку керівництва організації дій конкурентів. Суть аналізу можна звести до пошуку відповідей на наступні питання: що спонукає конкурента? що він робить? що може зробити? В аналізі конкурентів виділяють чотири діагностичні зони: аналіз майбутніх цілей конкурентів, оцінку їхньої поточної стратегії, оцінку передумов щодо конкурентів і перспектив розвитку галузі, вивчення сильних і слабких сторін конкурентів. Контроль діяльності конкурентів дозволяє керівництву організації постійно бути готовим до потенційних загроз.

6. *Соціальні* фактори зовнішнього середовища включають суспільні цінності, що змінюються, установки, відносини, очікування й удачі. В умовах економічної нестабільності саме в соціальному середовищі народжується багато проблем, що являють велику загрозу для організації. Щоб ефективно впоратися із цими проблемами, організація як соціальна система сама повинна змінюватися, пристосовуючись до зовнішнього середовища.

У нашій країні цілий ряд факторів соціального середовища набув особливого значення. До них належать загострені національні почуття, ставлення основної маси населення до підприємництва, роль жінок і національних меншин у суспільстві, розвиток руху захисту прав споживачів, зміна ролі керуючих у виробництві і їхніх соціальних установках, зміна суспільних цінностей.

Аналіз *міжнародних* факторів придбав важливе значення для вітчизняних організацій після скасування державної монополії на зовнішню торгівлю. Багато великих і середніх організацій активно діють або збираються діяти на міжнародному ринку. Тому керівництво повинно стежити за ситуацією, що складається в цьому великому сегменті. Потрібно відслідковувати політику урядів інших країн, що передбачає зусилля по захисту або розширенню національного ринку в цілому або окремих галузях. З урахуванням факторів зовнішнього середовища стратегія організації може бути спрямована на пошук

захисту від іноземних конкурентів з боку уряду, зміцнення внутрішнього ринку або на розширення міжнародної активності.

Аналіз зовнішнього середовища, проведений за допомогою дослідження розглянутих груп факторів, полегшує керівництву організації отримання відповідей на його питання, що цікавлять: які зміни в зовнішньому оточенні впливають на поточну стратегію організації? Які фактори надають більші можливості для досягнення загальнофірмових цілей? Аналіз зовнішнього середовища рекомендується закінчувати складанням переліку зовнішніх як небезпек, так і можливостей, з якими організація зіштовхується в цьому середовищі. Форма цього переліку може бути різною, але, як правило, вона повинна включати зважування факторів для їхнього ранжирування за ступенем впливу на організацію й оцінку впливу. Для наочності й полегшення роботи керівників, що планують стратегію фірми, усі фактори можна розмістити у два стовпці: один - фактори можливостей, інший - фактори загроз, розташовані за ступенем убування значимості.

5.2 Аналіз підприємства: переваги і недоліки

Провівши аналіз зовнішнього середовища й отримавши дані про фактори, які становлять небезпеку або відкривають нові можливості, керівництво повинне оцінити: чи володіє фірма внутрішніми силами, щоб скористатися можливостями, і які внутрішні слабкості можуть ускладнити майбутні проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками. Цьому служить аналіз переваг і недоліків організації. Метод, що використовують для діагностики внутрішніх проблем, називають *управлінським обстеженням*. Він заснований на комплексному дослідженні різних функціональних зон організації й залежно від поставленого завдання може бути методично простим або більш складним. Для цілей стратегічного планування в обстеження рекомендується включити п'ять функціональних зон - маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), виробництво, персонал, а також організаційну культуру й імідж організації.

У спеціальній літературі докладно викладаються методики дослідження маркетингових проблем, фінансів, виробництва й т.д. Тут ми розглянемо лише показники, які використовують для дослідження функціональних зон організації, і деякі їхні особливості.

При аналізі функцій **маркетингу** виділяють сім найважливіших елементів дослідження.

1. Частка ринку й конкурентоздатність

Частка ринку у відсотках до його загальної ємності є одним з найважливіших показників, що характеризують успішну діяльність організації, тому що є певна залежність між часткою ринку організації й ефективністю її роботи (прибутковістю). У той же час це істотна мета більшості фірм і керівництво постійно її контролює.

2. Різноманітність і якість асортиментів

Вони багато в чому визначають стійкість організації. Однак тут можливі різні підходи. Одна фірма випускає обмежені асортименти й, бачачи свій головний успіх у забезпеченні якості продукції, освоює 1-2 нові вироби на рік (наприклад, фі-

рма з виробництва автомобільних шин). Інша фірма щорічно освоює десятки й сотні нових виробів (наприклад, фірма з виробництва побутової хімії).

3. Ринкова демографія

Дослідження змін на ринку й у структурі клієнтів - досить складне завдання для керівництва організації. Ще більше ускладнює її соціальне розшарування суспільства, зміна рівня доходів основної маси населення й зміна суспільних цінностей.

4. Ринкові дослідження й розробки

Для підтримки постійної конкурентоздатності організації необхідно вести широкі дослідження й розробки нових товарів і послуг, а також нових ринків.

5. Передпродажне й після продажне обслуговування клієнтів

Ефективне й добротне після продажне обслуговування сприяє більшій кількості продажів, воно формує й зберігає лояльність покупців до фірми, дозволяє встановлювати підвищені продажні ціни.

6. Збут, реклама, просування товару

Ці показники займають одне із центральних місць в аналізі функції маркетингу. Організація може розраховувати на успіх на ринку тільки в тому випадку, якщо вона має активних і компетентних сбитовиків, агресивну, творчо організовану рекламу й просування товарів і послуг.

7. Прибуток.

Прибуток - це узагальнюючий показник ефективності діяльності комерційної організації. Тому постійний контроль за прибутком від різних напрямків діяльності, товарів і послуг є важливою функцією керуючого маркетингом. Некомерційна організація першорядне значення надає ефективності своїх операцій. Для неї ефективна доставка товару або послуги клієнтові служить головним елементом маркетингу.

Фінанси (бухгалтерський облік). Фінансовий стан організації багато в чому визначає, яку стратегію вибере керівництво у майбутньому. Детальний аналіз фінансового стану допомагає виявити вже наявні й потенційні слабкості організації. Як правило, аналіз фінансового стану проводиться методами фінансової ревізії. Це досить трудомістка робота, що вимагає багато часу й відволікання великої кількості співробітників фірми. Потрібно прагнути, щоб проведена фінансова ревізія не заважала нормальному функціонуванню організації у цей період.

Виробництво. Методика аналізу виробничої функціональної зони організації істотно відрізняється від широко відомої методики оцінки організаційно-технічного рівня виробництва. Ця відмінність пояснюється в першу чергу спрямованістю аналізу на стратегічне керування й ринкові відносини, що розвиваються. Постійний аналіз керування виробництвом має дуже велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін у зовнішньому оточенні і її виживання в конкурентному середовищі.

От деякі ключові питання, на які необхідно отримати відповідь у ході аналізу сильних і слабких сторін виробничої функціональної зони:

Чи може фірма виробляти свої товари й послуги з меншими витратами в порівняно з конкурентами? Чи має організація доступ до нових матеріалів? Чи залежить вона від єдиного постачальника або в неї є вибір? Яке обладнання фір-

ми? Чи є воно новим і чи добре обслуговується? Чи розрахована система закупівель на зниження матеріальних запасів і прискорення реалізації продукції? Чи є на фірмі механізми контролю над вхідними матеріалами, їхнім рухом у виробництві й вихідних виробках? Чи може організація обслуговувати ті ринки, які не можуть обслуговувати її конкуренти? Чи володіє організація ефективною системою контролю якості продукції? Наскільки добре організований і спланований процес виробництва? Чи можна його поліпшити?

Персонал (людські ресурси). Гасло 30-х років - «Кадри вирішують усе!» в умовах становлення ринкових відносин і кризи економіки не менш актуальне і отримало нове звучання. Розв'язання багатьох завдань сучасної організації залежить від забезпеченості як виробництва, так і управління кваліфікованими й енергійними фахівцями. При аналізі функції людських ресурсів рекомендується відповісти на ряд наступних питань:

- Як би Ви охарактеризували тип співробітників, що працюють у цей час в організації, що від них буде вимагатися в майбутньому?

- Які компетентність і підготовка вищого керівництва організації?

- Чи є план спадкоємності керівних посад?

- Чи маємо ми ефективну й конкурентну систему винагороди?

- Чи ефективно ми використовуємо підготовку й підвищення кваліфікації керівних кадрів?

- Чи були випадки звільнення з організації провідних спеціалістів в останні роки й чому?

- Чи функціонує в організації система оцінки роботи персоналу й коли така оцінка проводилася востаннє?

Глибокий аналіз кожного із цих питань окремо й комплексна оцінка якості людських ресурсів дозволить керівництву виявити потенційно слабкі місця в певній функціональній зоні й вжити адекватних заходів.

Існують й інші питання, якими повинні займатися керівники, щоб зберегти гарний внутрішній і зовнішній стан організації. Сюди слід віднести організаційну культуру й імідж.

Організаційна культура й імідж організації. Організаційне соціальне середовище складається з людей: керівників, підлеглих, неформальних лідерів, колег. Організаційна культура складається з поведінки людей в організаційному середовищі. У такому контексті під *організаційною культурою розуміють цілісну систему вироблених в організації й властивих її членам моделей поведінки, звичаїв, удач і очікувань.*

Культура не є споконвічно заданою, визначеною. Вона - результат суспільних взаємодій, передається й підтримується головним чином через навчання. Культура усередині організації проявляється через поведінку. Багато моделей поведінки, що складають культуру, легко засвоюються безпосередньо через стратегії, плани й процедури.

Імідж організації як усередині, так і поза нею визначається тим враженням, що створюється за допомогою співробітників, клієнтів і суспільною думкою в цілому. Це враження допомагає організації тривалий час зберігати клієнтів. Досвід впровадження стратегічного планування й керування показав, що успіх

стратегічного планування в організації більше залежить від загальної культури середовища, у якому здійснюється планування, ніж від конкретних методів планування. Культура й імідж організації підкріплюються або послаблюються репутацією. І тут виникає низка питань: чи послідовна фірма у своїй діяльності й досягненні цілей? як вона виглядає в порівнянні з іншими організаціями певної галузі? чи залучає вона гарних людей?

Виявивши сильні й слабкі сторони й зваживши фактори за ступенем важливості, керівництво може визначити функціональні зони, які вимагають негайного втручання або можуть зачекати, а також ті, на які можна спиратися при розробці й реалізації стратегії організації.

5.3 Оцінка стратегічної ситуації організації

На показники функціонування організації впливають зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Впливу цих змін піддаються цілі, стратегії й сама місія організації. Тому актуальним завданням керівництва є забезпечення адекватності стратегії організації відповідно до навколишнього середовища. Важливо відповісти на запитання: «Як розвивалися організація і її оточення дотепер, які тенденції вони мають у порівнянні з планом і прогнозом?». А саме керівництво повинне мати чітке уявлення, у якій стратегічній ситуації перебуває організація на цей момент.

Процес оцінки стратегічної ситуації включає три стадії (етапи): збір інформації про теперішнє становище організації; аналіз відхилень від запланованого стану й, як логічне завершення циклу, - проектування сценарію.

На першій стадії проводять збір інформації про профіль організації з урахуванням стану зовнішнього середовища.

Профіль - це комплексна оцінка організації, що характеризує її спеціалізацію, організаційно-технічний рівень, систему керування й організаційну культуру. Для нормального функціонування організації необхідно забезпечувати певну відповідність між її профілем і зовнішнім середовищем. Профіль виявляється шляхом дослідження бізнесу, яким займається організація; положення її на ринку, лідер вона або ще тільки на початку шляху; техніки, технології й інтенсивності використання виробничих потужностей і робочої сили; організації виробництва й організаційної структури керування; організаційної й ділової культури; наскільки динамічна організація в цілому.

При порівнянні профілю організації з формуванням зовнішнього середовища, що розвивається, необхідно проаналізувати з позицій теперішнього часу й доступного для огляду майбутнього вплив на організацію з боку суспільства й навпаки; технологічне середовище організації й технологічні тенденції на її ринку; економічне середовище й економічну політику організації; структуру взаємозв'язків із середовищем, що входять і виходять; комунікації; характер законодавчих обмежень і політичного впливу на діяльність організації.

Центральне місце на другій стадії процесу аналізу стратегічної ситуації приділяють аналізу її сильних і слабких боків. Основна увага приділяється виявленню ступеня залежності організації від змін у зовнішньому середовищі й особливостей, що перешкоджають використанню можливостей середовища. На основі цього ви-

значають розпізнавальні риси організації, що дозволяють їй використати сприятливі можливості й нейтралізувати загрози або пом'якшити їхній вплив.

На третій стадії розробляють сценарій майбутнього образу організації й шляхів його досягнення з урахуванням відкритих можливостей і загроз. Такий сценарій дозволить виявити організаційні, технологічні й маркетингові якості організації, які забезпечать використання можливостей і дадуть їй шанс уникнути потенційних загроз. Аналіз, запропонований вище, дозволить визначити стан організації у майбутньому при збереженні запланованої стратегії. Центральним моментом тут є виявлення й аналіз «стратегічних розривів» (проломів).

Під «стратегічними розривами» розуміють різницю між обраним (запланованим) курсом розвитку організації й курсом розвитку в новому середовищі, що змінюється. «Стратегічні розриви» можуть виникати між різними елементами стратегічного керування: цілями й стратегією, стратегією й організаційною структурою, стратегією й механізмами її реалізації, стратегічним і поточним плануванням і т.д. Вони багато в чому визначаються інтуїтивно, на основі досвіду й знань провідних плановиків і керівників організації.

Вінцем проектування сценарію є стратегічне планування, що враховує обставини, пов'язані зі змінами у зовнішньому середовищі й ступенем адекватності цьому середовищу профіля організації, а також результати, пов'язані з новим баченням організації. Потім уточнюються стратегічні цілі й алгоритм замикається.

Необхідно відзначити, що дослідження, описані в цьому розділі може проводитися для оцінки ситуації, у якій перебуває організація, або для обґрунтування використання можливостей розвитку, що вимагають попередньої перевірки й контролю нових управлінських рішень.

5.4 Використання методу SWOT - аналізу

Абревіатура SWOT походить від перших літер англійських слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (можливості), Threats (загрози).

Поняття про SWOT - аналіз

1. SWOT - аналіз - це один з основних етапів стратегічного планування, результати якого є основою для прийняття управлінських рішень у різних функціональних зонах підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, НДДКР, трудові ресурси, управління персоналом)

2. SWOT - аналіз - це основа генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства, що ґрунтується на проведенні спільного вивчення зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства

3. SWOT - аналіз - це дослідження сильних і слабких сторін конкурентоспроможності фірми, можливостей та загроз, характерних для конкретних умов її діяльності для виявлення максимальної кількості стратегічних проблем і наступного опрацювання стратегій

4. SWOT - аналіз - це, по-перше, виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, по-друге – встановлення взаємозв'язків між ними для подальшого використання при формуванні стратегії організації

Генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства на підставі SWOT - аналізу здійснюють спеціалісти відділу економічного аналізу та прогно-

зування, або спеціаліст зі стратегічного менеджменту. Проте вибір стратегії є прерогативою вищої ланки керівництва підприємства. SWOT - аналіз виступає основою для генерування стратегій підприємства

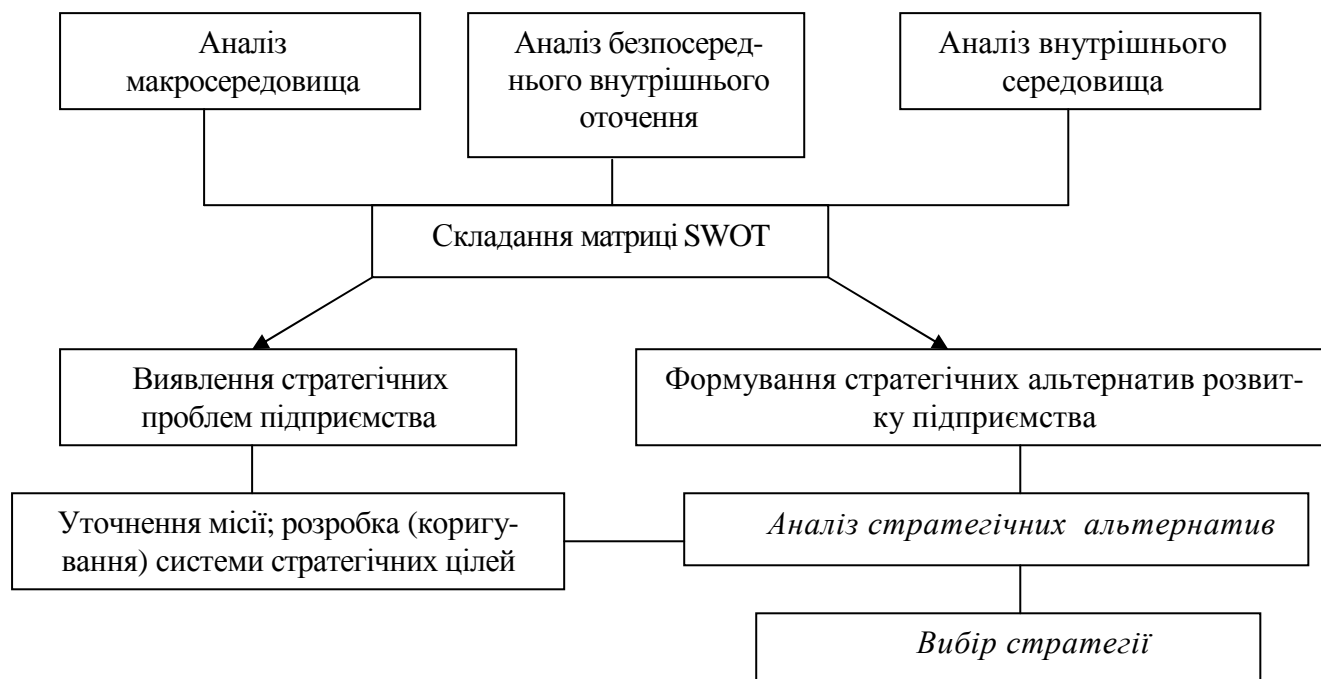


Рис. 5.1 - Етапи SWOT аналізу в процесі вибору стратегії підприємства.

Особливості SWOT - аналізу як управлінського інструменту

1. Він є начальним етапом стратегічного планування для більшості фірм.
2. Він є складовим етапом у процесі опрацювання стратегії фірми.
3. Він є інформаційною основою для формування стратегічних проблем і альтернативних стратегічних рішень у фірмі.
4. Він передбачає спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовищ фірм.
5. Він передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами, можливостями в зовнішньому оточенні, з одного боку, і переваги та недоліки фірми - з іншого.
6. У центрі його уваги - чинники, що найбільше впливають на конкурентну позицію і конкурентні переваги фірми.
7. Він передбачає наступну послідовність дослідження чинників оточення: відстежування змін чинника - аналіз стану чинника - виявлення характеру впливу чинника на фірму - прогнозування можливих наслідків впливу чинника на фірму в перспективі.
8. ньому широко застосовуються експертні оцінки.
9. ін передбачає обов'язкову бальну оцінку чинників макросередовища, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища фірми.

Зразковий перелік можливостей і небезпек зовнішнього середовища

Можливості: Вихід на нові ринки або сегменти ринку.. Можливості розширення виробництва, збуту. 3. Можливість вертикальної інтеграції. Прискорення росту ринку товарів номенклатури підприємства. Зменшення конкурентного тиску. Статичність конкурентного середовища. Можливість виходу на зовнішній ринок. Розвиток ринкових відносин Стабільність у суспільстві. Можливість використання новітніх технологій, обладнання. Збіль-

шення частки трудових ресурсів з вищою освітою на ринку робочої сили. Зниження податкових ставок. Збільшення курсу національної валюти. Зростання доходів населення. Зниження темпів інфляції. Введення в дію сприятливого Закону України для підприємців. Сприятливі природні фактори. Послаблення позицій постачальників.

Загрози: Спад виробництва товарів номенклатури підприємства. Високі податкові ставки. Сповільнення зростання ринку товарів номенклатури підприємства. Зниження курсу національної валюти. Нестабільність у суспільстві. Поява нових конкурентів. Посилення конкурентного тиску. Значний ступінь зміни потреб, смаків і вподобань покупців. Несприятливі демографічні зміни. Посилення позицій (торгової сили) покупців і постачальників. Несприятлива політика уряду. Моральне старіння діючої технології у сфері функціонування підприємства. Скорочення доходів споживачів. Збільшення темпів інфляції. Введення в дію несприятливого Закону України для підприємців.

Орієнтовний перелік характеристик для SWOT - аналізу фірми.

Переваги: Видатна компетентність. Адекватні фінансові ресурси. Висока кваліфікація. Добра репутація. Статус лідера на ринку. Винахідливість у стратегіях. Захищеність від конкурентного тиску. Сучасні технології. Переваги у витратах. Конкурентні переваги. Наявність ноу-хау та інноваційних можливостей. Надійний менеджмент.

Недоліки: Відсутність чітких стратегічних напрямів. Слабка конкурентна позиція. Застаріле обладнання. Низька прибутковість. Брак здібних керівників. Некомпетентність і низька кваліфікація. Поганий контроль виконання стратегії. Внутрішні виробничі проблеми. Уразливість щодо конкурентного тиску. Низька конкурентоспроможність. Незнання ринку та посередні маркетингові можливості. Нездатність фінансувати необхідні зміни стратегії.

Можливості: Вихід на нові ринки (сегменти). Розширення виробничої лінії. Розширення асортименту у взаємопов'язаних продуктах. Додання супутніх продуктів. Вертикальна інтеграція. Самовпевненість конкурентів. Прискорення зростання ринку.

Загрози: Можливість появи нових конкурентів. Зростання продаж товарів – замінників. Гальмування зростання ринку. Несприятлива політика уряду. Зростаючий конкурентний тиск. Рецесія бізнесового циклу. Зміни в попиті споживачів. Несприятливі демографічні зміни.

Контрольні запитання:

1. Що із себе являє аналіз навколишнього середовища?
2. Відповідно до чого групуються фактори аналізу навколишнього середовища?
3. Назвіть найважливіші елементи дослідження функцій маркетингу.
4. Що таке профіль організації?
5. Що розуміють під «стратегічними розривами»?
6. Назвіть етапи SWOT- аналізу в процесі вибору стратегії підприємства.

Тема 6. Управління реалізацією стратегії

6.1 Завдання етапу реалізації стратегії

6.2 Система планів розвитку організації

6.3 Процес реалізації стратегії

6.1 Завдання етапу реалізації стратегії

Після вибору стратегії настає етап перетворення її в дії і позитивні результати. Вимоги до менеджерів на етапах розробки і реалізації стратегії істотно відрізняються. Якщо успішне створення стратегії залежить від бачення бізнесу, грамотного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації, підприємницького мистецтва, то реалізація стратегії вимагає вирішення різних управлінських завдань і визначається лідерством, мотивацією і наявністю відповідних навичок. Висловлювання одного з керівників добре ілюструють цю відмінність: "Для нас було достатньо просто вирішити, куди ми хочемо йти. Складним завданням виявилось переорієнтувати організацію на нові пріоритети". Складність виконання стратегії визначається: великим колом управлінських обов'язків, яким треба приділяти увагу; безліччю альтернативних варіантів дій менеджерів; цілеспрямованістю і наполегливістю при вирішенні конкретних завдань; застережливим розв'язанням можливих конфліктних ситуацій; управлінням силами, що протидіють упровадженню стратегії і т. ін.

Виконання стратегії, як і процес її розробки, це робота не для декількох топ-менеджерів, а для всієї управлінської команди. Менеджери всіх рівнів є виконавцями стратегії в рамках своїх повноважень і відповідальності. Остання обставина привносить додаткові труднощі, що полягають у тому, що кожен менеджер при прийнятті рішень виходить з особистого досвіду наявної інформації і результатів аналізу ситуації, яка виникла. Реалізація стратегії - це найменш формалізована частина стратегічного управління і найбільш невизначена з погляду кінцевого результату. Але існують певні базові вимоги, що повинні виконуватися будь-якою організацією, яка використовує технологію стратегічного управління:

- установлення пріоритетності серед адміністративних завдань, таких як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення забезпечуючи підсистем і т. ін.;
- установлення відповідності між обраною стратегією і структурою управління організацією, системою мотивації і стимулювання, нормами і правилами поведінки, спільними переконаннями, цінностями і віруваннями і т. ін.;
- вибір і приведення у відповідність зі здійснюваною стратегією стилю лідерства і підходу до управління організацією.

Усі ці завдання виконуються за допомогою змін, що дозволяють організації сприймати зміни в зовнішньому середовищі. Проведення змін в організації створює умови, необхідні для реалізації обраної стратегії. Необхідність і характер стратегічних змін залежать від готовності організації до ефективного здійснення стратегії, тобто від здатності працювати в нових умовах, обумовлених станом галузі, ринку, продукту. Залежно від стану цих факторів, виділяють такі типи змін.

Корінна реорганізація - це глибокі зміни організації, що проводяться тоді, коли організація змінює одну галузь і переходить в іншу. При цьому змінюється її про-

дукт, ринки збуту і місце на ринку. Значні зміни відбуваються в технології, у сфері трудових ресурсів. Найбільші труднощі виникають з реалізацією стратегії.

Радикальні перетворення звичайно пов'язані з глибокими структурними перетвореннями всередині організації.

Причинами подібних перетворень може бути поділ організації або злиття її з іншою аналогічною організацією. В останньому випадку відбувається об'єднання різних культур, поява нових продуктів і нових ринків, що викликає необхідність проведення змін, особливо це стосується структури управління і відповідного коректування організаційної культури.

Помірні зміни - зміни, що найбільш часто зустрічаються і які здійснюються тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний чи новий ринок. У цьому випадку зміни пов'язані з маркетингом і організацією виробництва.

Стратегічним змінам підлягають багато сторін діяльності організації, тому якщо ці зміни правильно здійснюються, то вони мають комплексний системний характер і стосуються товарів, сировини, ринків збуту, елементів структури і культури організації.

6.2 Система планів розвитку організації

У великих організаціях, що займаються складним формальним стратегічним плануванням, формою подання стратегії є сукупність взаємозалежних планових документів, у яких відображено прийняті стратегічні рішення.

Головним результатом планової діяльності організації є не сама система планів, а визначення цілей, стратегій, програм, проектів, розподіл ресурсів, що допомагають організації уточнити найбільш прийнятні шляхи дій і бути готовою до майбутніх змін.

Концептуальна схема системи планів організації видається дещо громіздкою і складною. Але ця складність - об'єктивна необхідність, що відображає основні положення відомого закону кібернетики - закону необхідної різноманітності і швидкодії, відповідно до якого управлінська частина організації повинна мати таку ж або більшу різноманітність і швидкодію програм дій, якою є можлива різноманітність впливів зовнішнього і внутрішнього середовища на управлінську систему. У контексті обговорюваного питання система планів повинна бути приблизно такою ж складною, як сама організація і бізнес-середовище, в якому вона функціонує.

1. Базовий стратегічний план, у якому описано основні напрямки діяльності підприємства на період від 3 до 5 (10) років. Він містить корпоративну стратегію, слугує орієнтиром для всіх інших планів і одночасно є обмеженням при прийнятті рішень щодо основних напрямків (продуктів і послуг) і ринків на рівні СБО. До складу стратегічного плану входять такі розділи: місія і цілі підприємства; результати аналізу стану і перспектив розвитку зовнішнього середовища організації з кожної СБО; результати аналізу стану і прогноз розвитку конкурентного середовища з кожної СБО; результати аналізу внутрішнього середовища організації; цілі і стратегії окремих СБО; цільовий портфель організації в розрізі кожної СБО; плани організаційно-технологічних заходів і бюджети для реалізації функціональних стратегій; ресурси, необхідні для реалізації

стратегії організації; фінансово-економічна оцінка стратегічного плану.

2. Тактичні плани розвитку конкретних напрямків бізнесу окремих СБО. Основним змістом цих планів є ділові стратегії, спрямовані на зростання, посилення конкурентоспроможності і ліквідацію окремих безперспективних ділянок бізнесу. Термін дії тактичних планів - від 1 року до 3 (5) років, а звичайна форма подання - бізнес-план.

3. Оперативні плани регламентують поточну діяльність відділів, служб і бюро з реалізації корпоративної і ділової стратегії кожної СБО, до складу якої ці структурні підрозділи входять. Термін дії оперативних планів - від одного місяця до року.

4. Програми і плани-проекти. Стратегічний план підкріплюється певним набором програм і планів-проектів. Прикладами програм можуть слугувати: програма підготовки виробництва; розробки і впровадження нового виду продукту; розробки і впровадження нової інформаційної чи мотиваційної системи; проникнення на нові ринки; перебудови структури управління організації; проведення масштабної рекламної кампанії; модернізації виробництва; перепідготовки кадрів і т. ін. Програми, у свою чергу, можуть підкріплюватися конкретними проектами, що характеризуються вартістю, термінами реалізації і певною інвестиційною привабливістю.

Описана система планів економічної організації має комплексний і взаємозалежний характер. Але при цьому кожна структура (СБО, відділ, служба) може самостійно визначати структуру, зміст і форми планів, а також підходи і методи з їх розробки і реалізації, оскільки усі вони працюють на виконання місії організації і досягнення її цілей.

Слід зазначити також важливу методологічну особливість формування системи планів у стратегічному плануванні, що полягає в необхідності адаптації планів організації до мінливих зовнішніх умов. Щоб плани можна було вчасно адаптувати до нових умов, вони повинні бути гнучкими і передбачати певні дії на випадок непередбачених обставин. Ці дії звичайно реалізуються через розробку ситуаційних планів. Ситуаційні плани дозволяють керівництву організації одержати відповідь на питання, що відбудеться, якщо зроблені при розробці стратегічного плану припущення і прогнози не збудуться, і визначити, які зміни доведеться здійснити щодо цілей і стратегії своєї поведінки в майбутньому.

6.3 Процес реалізації стратегії

Управління реалізацією стратегії передбачає визначення завдань, встановлення їх пріоритетності відповідно до значущості для реалізації стратегії, строків їх здійснення, відповідальних виконавців із зазначенням їхніх прав та повноважень, контрольних показників та форм контролю.

Для досягнення встановлених стратегічних цілей необхідно мати достатній обсяг функцій, чітко визначені права та обов'язки підрозділів організації.

Це передбачає підготовку та організацію робіт за такими напрямками:

- розподіл робіт у підрозділах;
- визначення необхідного потенціалу підрозділів для якісного та своєчасного виконання робіт;
- забезпечення інформацією, технікою та кадрами.

Процес реалізації стратегії передбачає постійний моніторинг результатів реалізації стратегії, а також гнучку та своєчасну її корекцію, тобто впровадження адекватних і своєчасних змін.

У процесі реалізації стратегії відбувається створення всіх умов для здійснення цієї стратегії. Реалізація розробленої стратегії — це водночас початок процесу формування наступної стратегії організації, оскільки її реалізацією організація завершує цикл стратегічного розвитку, і водночас — це є початком іншого циклу такого розвитку.

Умовами успішної реалізації стратегії є:

- Наявність у менеджерів організації розробленої стратегії у вигляді чітких стратегічних вказівок та їх впровадження в життя відповідно до поточного оперативного плану реалізації стратегічних змін.

- Забезпечення менеджерами надходження всіх необхідних ресурсів для даного процесу.

- Супровід топ-менеджерами процесу реалізації шляхом контролю всіх організаційних цілей і прийняття адекватних гнучких рішень, спрямованих на практичне досягнення цих цілей.

- Відповідність стратегії критеріям її ефективності.

- Стратегія має передбачати достатню мотивацію та стимули для персоналу організації.

Реалізація стратегії охоплює певні етапи:

- Початок дій (запуск).

- Впровадження основних стратегічних змін.

- Завершення стратегії.

Проектування організації, здатної здійснити стратегію, охоплює:

- розробку організаційної структури, що відповідає вимогам стратегії;

- утворення переваг організації, на яких базується стратегія;

- добір кадрів на ключові позиції.

Розробка бюджету, необхідного для реалізації стратегії, передбачає:

- отримання кожною одиницею організації бюджету, що забезпечує виконання нею дій згідно зі стратегією;

- контроль за ефективним використанням ресурсів.

Перевага бюджетів полягає в тому, що вони не лише відповідають на запитання, які ресурси необхідні і в якому обсязі, а й називають джерела їх поповнення. Найчастіше бюджети розробляються та оцінюються у вартісних показниках. За допомогою кількісних показників бюджету керівник може оцінити, порівняти та скоординувати різні аспекти роботи організації.

Реалізація стратегії неможлива без відповідних змін в організаційній культурі, яка важко змінюється, водночас вона є основою. Відсутність або низький рівень організаційної культури може стати причиною провалу. Культура відображає місію фірми і проявляється у вигляді "цінностей, що поділяються".

У разі несумісності стратегії та організаційної культури можливі такі підходи до розв'язання цієї проблеми:

- ігнорування культури, що заважає впровадженню стратегії;

- підстроювання системи управління під наявну культуру шляхом пошуку способів нейтралізації та уникнення перепон без змін стратегії;
- зміна культури під вибрану стратегію;
- зміна стратегії з метою пристосування до наявної культури. Перед впровадженням змін в організаційну структуру необхідно з'ясувати, якою мірою чинна організаційна структура може сприяти або заважати реалізації стратегії організації.

Характеристики організаційних структур управління та можливі реакції, на які вони здатні, пов'язані між собою певним чином.

Реакція — це якість і типи поведінки, зміни, зумовлені потенціалом організації, що охоплює певний вид структури. Кожну реакцію можна визначити за діями, які відбуваються в межах організаційної структури. Розрізняють виробничу, конкурентну, стратегічну, інноваційну, підприємницьку, адміністративну реакцію.

Виробнича реакція організації спрямована на зниження витрат, мінімізацію чисельності, удосконалення технології, ефективне використання виробничого потенціалу, при цьому застосовується стимулювання за зниження собівартості.

Конкурентна реакція прагне оптимізувати прибуток у короткостроковій перспективі, використовуючи довгострокове планування й стимулюючи підвищення рентабельності.

Стратегічна реакція спрямовується на забезпечення прибутків у довгостроковій перспективі, самооновлення на основі передбачення та формування майбутнього.

Інноваційна реакція впливає на оптимізацію розробки нової продукції, досягнення довгострокової прибутковості, зростання. Вона забезпечує швидку реакцію на підвищення рівня змін, передбачає винагороду за новаторство.

Підприємницька реакція створює умови для довгострокового зростання організації. Балансуючи набором стратегічних зон господарювання, сфер стратегічних ресурсів та груп впливу, передбачає винагороду за підприємництво.

Адміністративна реакція передбачає потреби в нових потужностях для підприємництва, швидку адаптацію до зовнішнього середовища, розширення сфери впливу організації.

Кожний тип організаційної структури оптимізує певні типи реакції організації:

- функціональний — виробничу,
- дивізіональний — конкурентну,
- матричний — інноваційну,
- багатонаціональна матриця — стратегічну,
- мережний, горизонтальний множинний тип структури — адміністративну реакцію.

Для запровадження необхідних змін в організаційній структурі визначають наявний тип реакції, що здійснює організація нині. На основі аналізу зовнішнього середовища й вибраного варіанта стратегії встановлюють необхідний для організації тип реакції та організаційну структуру, яка оптимізує її реалізацію. Порівнюючи наявну та бажану (необхідну) організаційну структуру, визначають необхідні зміни, в тому числі й у функціях вищого керівництва організацією.

Відомі різні підходи до реалізації стратегічних змін. Зокрема, консалтингова фірма ADL, беручи за основу управлінський стиль лідера або команди топ-менеджерів організації, вирізняє п'ять підходів, наведених у таблиці 6.1

Таблиця 6.1 - Підходи до управління реалізацією стратегічних змін

Назва	Головне стратегічне запитання для лідера	Провідна роль менеджерів організації
Командир (авторитарний підхід)	Як формується стратегія організації?	Спеціалісти в галузі стратегічного планування
Контролер (контролюючий підхід)	Як прослідкувати за реалізацією стратегії організації?	Контроль за реалізацією в усій структурі
Партнер (підхід шляхом співпраці)	Як залучити менеджерів до стратегічного планування, щоб вони відповідали за реалізацію стратегії з моменту запровадження?	Координатори
Культурний лідер (підхід шляхом змін корпоративної культури)	Як можна залучити до процесу реалізації стратегії персонал організації?	Тренери, що навчають
Вихователь чемпіонів (чемпіонський підхід)	Як необхідно спонукати менеджерів, щоб вони стали першими в бізнесі шляхом реалізації ефективної стратегії?	Встановлення стартових умов та арбітраж переможців

Розглянемо переваги й недоліки методів впровадження змін у процесі реалізації стратегії (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 - Методи впровадження змін в організації

Метод	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примушування	Терміновість впровадження змін	Швидкість змін	Великий опір
Адаптація	Невелика терміновість впровадження змін	Слабкий опір	Повільне досягнення результатів
Кризовий	Загроза існуванню організації	Слабкий опір	Дефіцит часу
Управління опором	Середня терміновість впровадження змін	Слабкий опір, комплексні зміни	Ризик невдачі, складність, необхідність особливої компетенції

Контрольні запитання:

1. Що, на Ваш погляд, є найбільш важливим для успішної реалізації стратегії організації?
2. Яких типів стратегічних змін потребує організація, з діяльністю якої Ви знайомі?
3. З яким опором стикається організація у процесі реалізації стратегії?
4. Охарактеризуйте підходи до управління реалізацією стратегічних змін в організації.
5. Порівняйте відомі методи впровадження змін в організацію в процесі реалізації стратегії.

Тема 7. Стратегічні зміни

7.1 Створення організаційної структури, що сприяє успішній реалізації стратегії

7.2 Проведення стратегічних змін

7.3 Важливі управлінські складові, що впливають на процес здійснення стратегії

7.1 Створення організаційної структури, що сприяє успішній реалізації стратегії

Досвід багатьох фірм показує, що на етапі реалізації стратегії найбільші труднощі виникають при проведенні змін в організаційній структурі. Аналіз відповідності між існуючою організаційною структурою і впроваджуваною стратегією

єю спрямований на одержання відповіді на такі питання: 1) якою мірою існуюча організаційна структура буде сприяти обраній стратегії чи буде їй на перешкоді? 2) на яких рівнях і в яких ланках повинне здійснюватися рішення тих чи інших завдань у процесі реалізації стратегії? Однозначної відповіді на ці питання не існує. Однак існує кілька непорушних правил, що дозволяють організації виконувати певні роботи відповідно до обраної стратегії. Слід також знати, які типові організаційні структури можуть бути використані при управлінні організацією, у чому полягають їхні достоїнства і недоліки.

Дослідження багатьох авторів підтверджують необхідність приведення організаційної структури фірми у відповідність з обраною стратегією. Іншими словами, проектування структури повинне базуватися на стратегічних планах організації. Цей підхід був запропонований відомим менеджеристом Альфредом Чандлером, який установив, що зміни в стратегії організації призводять до виникнення нових адміністративних проблем, що потребує удосконалювання структури. Альфред Чандлер сформулював знаменитий принцип: "Стратегія визначає структуру". У практичному плані це означає, що організаційна структура повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію обраної стратегії.

Приведення організаційної структури у відповідність зі стратегією

Організаційна структура кожної фірми відображає багато особливостей попередніх їй організаційних структур даної фірми, думки менеджерів різних рівнів про розподіл функцій і повноважень, субординацію і звітність, кадрову політику, що проводиться у фірмі, а також особливості бізнесів, якими займається фірма. Аж ніяк не повний перелік особливостей окремої фірми показує, що структура організації повинна відповідати вирішуваним нею завданням. Для приведення структури у відповідність зі стратегією можна скористатися такими рекомендаціями.

1. Необхідно чітко визначити основні види діяльності і ключові ланки в ланцюжку цінностей, що мають кардинальне значення для успішної реалізації стратегії і потім віднести їх до основних елементів організаційної структури.

2. Стратегічно значущі види діяльності необхідно передати в підпорядкування одного менеджера. Якщо такий підхід не можна реалізувати, то слід установити чіткі зв'язки і координацію діяльності між підрозділами, яким буде делеговане виконання зазначених видів робіт.

3. Визначають обсяг повноважень, необхідних для управління кожною організаційною одиницею, забезпечивши при цьому ефективний баланс між перевагами централізації і децентралізації.

4. Визначають, які неосновні види діяльності можуть виконуватися ефективно іншими фірмами на умовах субпідряду.

Визначення стратегічно значущих видів діяльності. Реалізація стратегії пов'язана з виконанням великої кількості різних робіт, одні з яких є найбільш важливими для успішного виконання стратегії, а інші можна віднести до розряду рутинних адміністративно-господарських робіт (наприклад, забезпечення безпеки фірми, складання штатного розкладу, складання заявок на окремі види ресурсів, відстеження запасів сировини і матеріалів, організація і виконання різних складських операцій, управління транспортом і ін.). Виділяють також види діяльності, які називаються допоміжними (підтримуючими, забезпечуючими).

Серед них можна назвати: інформаційне забезпечення, паблік рилейшнз, маркетингові дослідження ринку, матеріально-технічне забезпечення, навчання персоналу, юридичну діяльність і ін. Наведена структуризація робіт показує, наскільки важливо виділити ті види діяльності, що мають першорядне значення для реалізації стратегії. Зробити правильний вибір у даному випадку допоможуть відповіді на такі два питання: "Які функції повинні бути виконані особливо добре або вчасно, щоб домогтися істотної конкурентної переваги?" і "Погане виконання якого виду діяльності в ланцюжку цінностей створює серйозну загрозу стратегічному успіху?". Побудова організаційної структури з урахуванням критичних видів і сфер діяльності організації є найважливішою вимогою щодо відповідності стратегії і структури. Але основні види діяльності не можна успішно виконати без рутинних і підтримуючих. Тому при включенні цих видів діяльності в організаційну структуру необхідно чітко установити, які існують стратегічні зв'язки між основними і допоміжними видами діяльності. Ці зв'язки можуть визначатися послідовністю робіт у ланцюжку цінностей, типом і особливостями обслуговування споживачів каналами розподілу, рівнем механізації, автоматизації і комп'ютеризації виконання робіт, роллю у виробничому процесі й у створенні цінностей для споживача тощо.

Система зв'язків і міжфункціональної координації. Ефективність організаційної структури може бути підвищена за рахунок того, що найбільш тісно пов'язані (найчастіше суміжні) організаційні одиниці будуть підзвітні тому самому менеджеру, що одержує можливість координувати їхню діяльність, розвивати процеси інтеграції і кооперації. Реалізувати такий підхід до управління взаємозалежними організаційними одиницями фірма може, використовуючи міжфункціональні і координаційні команди, систему взаємної звітності, неформальну мережу організаційних зв'язків (неформальні комунікації), кооперацію між різними відділами і службами фірми.

Визначення обсягу влади для кожного менеджера і ступеня незалежності кожного підрозділу. У багатьох централізованих організаціях більшість стратегічних і оперативних рішень приймає вище керівництво, що приводить до необхідності їх узгодження і схвалення на всіх рівнях управління. В остаточному підсумку процес прийняття рішень розтягується у часі, що не завжди раціонально, тому що організація найчастіше не може вчасно відреагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Зовсім інша ситуація характерна для децентралізованих організацій, у яких менеджери мають можливість самостійно приймати рішення в рамках наданих їм повноважень. Тому для своєчасного виконання робіт, що стосуються реалізованої стратегії, вище керівництво повинне визначити обсяг влади менеджерів кожної організаційної одиниці.

В останнє десятиліття в західному менеджменті накреслилася тенденція до зменшення кількості рівнів управління, тобто тенденція сплюснення організаційних структур і розширення повноважень співробітників. Для цього процесу щодо стратегічного управління характерні такі принципи.

- Повноваження прийняття рішень передаються тим менеджерам, що не тільки очолюють процес розробки стратегій на рівні окремої організаційної одиниці, але і керують процесом її реалізації.

- Співробітники, які не займають керівних посад, повинні мати право обговорювати і вирішувати питання, що стосуються їхньої роботи.

Реалізація зазначених принципів дозволяє фірмі використовувати інтелектуальний потенціал своїх співробітників, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності.

Обговорювана тенденція не зовсім прийнятна для ди-версифікованих компаній, у яких переваги стратегічної відповідності досягаються або за рахунок централізації прийняття рішень, або за рахунок забезпечення кооперації і спільного прийняття рішень. Централізація повноважень дає переваги тому, що в диверсифікованих компаніях необхідна тісна координація споріднених видів діяльності (канали розподілу, сервісні служби, служби збуту і т. д.) у підрозділах фірми з однотипними процесами і технологіями.

Визначення доцільності передачі неосновних видів діяльності для реалізації за межами компанії. Деякі допоміжні види діяльності іноді економічно виправдано передавати іншим фірмам, що виконують їх дешевше і найчастіше якісніше. Компанія при цьому одержує можливість сконцентрувати всю енергію і ресурси на стратегічних завданнях, може створити унікальні цінності і підвищити конкурентні можливості. Таким чином, передача компанії виконання неосновних операцій іншим фірмам має певні переваги.

7.2 Проведення стратегічних змін

Реалізація обраної стратегії пов'язана зі здійсненням в організації стратегічних змін. Практика проведення таких змін показує, що найбільші труднощі виникають при проведенні змін в організаційній структурі і культурі організації. Поведінка менеджерів, відповідальних за реалізацію стратегії, і реакція співробітників на зміни можуть сильно відрізнятись. Роль менеджера полягає у проведенні необхідних організаційних змін, спрямованих на адаптацію фірми до зовнішнього середовища. При цьому він зобов'язаний, з одного боку, передбачати події, ініціювати зміни, допомагати підлеглим усвідомити свої вигоди в результаті змін, а з іншого боку - менеджер несе відповідальність за групову рівновагу в організації.

Реакції співробітників на зміни мають складний характер. Насамперед зміни впливають на установки кожного працівника і викликають певні реакції, що залежать від ставлення до змін. Реакції людей на зміни можуть варіюватися в широких межах. Одні співробітники відслідковують тільки меркантильні інтереси, інші максимум часу приділяють витратам, треті вітають зміни, а деякі можуть побоюватися навіть позитивних наслідків змін. Таким чином, організаційні зміни не завжди однаково прийнятні і вигідні і менеджерам, і працівникам. Тому зміни дуже часто зустрічають опір, носіями якого можуть бути як керівники різних рівнів, так і рядові співробітники, якщо передбачувані чи вже проведені зміни стосуються їхніх інтересів.

Під опором змін розуміються ті чи інші вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію, затримки або протидію у здійсненні змін в організації, необхідних на етапі виконання стратегії. До основних причин опору звичайно відносять:

- відчуття працівниками дискомфорту, спричиненого змінами (непевність, страх невідомості, загрози безпеці їхньої роботи);

- неприйняття методів проведення змін (обмеження в інформації, невизнання авторитарного стилю при проведенні змін, обмежена участь працівників під час змін);
- відчуття працівниками несправедливості, що полягає в тому, що вигоди від проведених ними змін привласнюються іншими.

Найбільш інтенсивний опір виникає за наявності всіх трьох приводів, тобто коли працівники не згодні з природою змін, методами їх проведення і не бачать особистих вигод від змін.

Деякі ознаки організаційного опору наведено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1 - Ознаки опору

1. «Терпіння і праця все перетруть» (відмова)
2. «Почнемо нове життя з понеділка» (відкладання на потім)
3. «Не зіграти б у ящик» (невизначеність)
4. «Новий ключ розбив параліч» (відсутність впровадження)
5. «Чим більше витрачаємо фарби (на гасла), тим менше віримо в казки» (стратегічна неефективність)
6. «Чого бос не знає, від того і не страждає» (саботаж)
7. «Давайте повернемося назад до сьогоднішньої роботи!» (відступ)

Опір змінам чинять як окремі індивіди, так і групи індивідів. Індивід поводить себе так, якщо відчуває себе в небезпечному становищі, тобто не впевнений у позитивних результатах і наслідках змін, змушений ризикувати, а це не властиво його натурі, побоюється, що не впорається з новою роботою, не здатний чи не бажає перекваліфікуватися. Менеджери, крім зазначеного, можуть чинити опір змінам, коли їхні позиції як керівника в організації виявляються в небезпеці: виникає загроза зменшення винагороди за їхню працю, звужується контроль над організаційними ресурсами, зменшується вплив на процес прийняття рішень і, як наслідок, знижується престиж і репутація. Рівень індивідуального опору при зміні структури і культури організації залежить від сили особистості, рушійних мотивів і ставлення до змін.

Груповий опір має істотні відмінності від індивідуального, виявляється як сукупність переконань членів групи і вимагає великих зусиль для його подолання. Основні особливості групового опору: менеджери чи фахівці, працюючи в групах над одним завданням, маючи спільні обов'язки, з часом формують спільні погляди, подібні поведінкові норми і системи цінностей, що захищають їхнє положення в організації; окремі групи можуть об'єднуватися в спілки, які впливають на всю організацію. Наука поведінку окремих груп стверджує, що сила групового опору прямо пропорційна характеру і масштабу загрози її владі, ступеню порушення визнаних нею цінностей і норм поведінки.

Вищевикладене дозволяє зробити висновок про те, що опір є природною реакцією груп індивідів на зміни, що відбуваються в організації. Опір пов'язаний у першу чергу з порушенням організаційної культури і структури влади в організації.

Але якщо керівництво прийняло рішення проводити зміни, то опір, незалежно від причин його прояву, необхідно переборювати. Наведемо деякі прийоми, за допомогою яких можна зменшити або цілком усунути опір.

У певний момент в організації існує відносна рівновага сил, що підтримують і стримують будь-які дії (рис. 7.1).

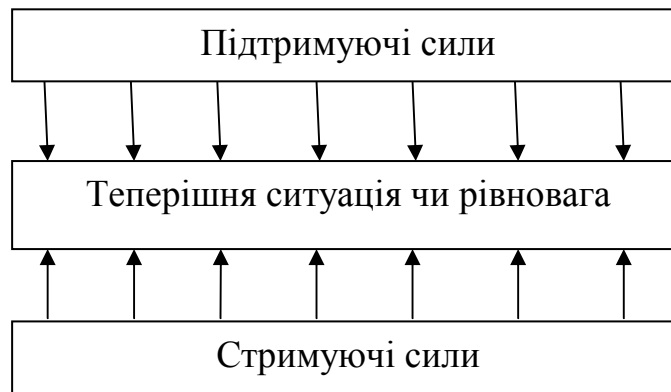


Рис. 7.1 - Рівновага сил, що підтримують і стримують зміни в організації (концепція «силового поля»)

Зміни в організації зміщують лінію рівноваги. Проведені зміни можуть бути реалізовані за допомогою таких дій:

- виявлення всіх сил, що діють в організації, й оцінка їхнього значення;
- підвищення потужності підтримуючих сил;
- додавання нових сил, що підтримують зміни;
- послаблення дії стримуючих сил;

- усунення деяких сил, що перешкоджають змінам. Слідом за початком змін йде період адаптації до них співробітників. Він найчастіше характеризується зниженням показників продуктивної праці. На цьому етапі виникає багато проблем, відбуваються конфлікти, порушуються раніше вироблені процедури і зв'язки, чується гостра критика проведених змін. Менеджери повинні пам'ятати, що необхідний час для відновлення групової роботи й ефективності.

Серед інших прийомів зменшення опору можна назвати такі:

- відкрите обговорення зі співробітниками необхідності змін, що допоможе їм правильно розуміти вихідні передумови, сферу і тривалість змін;
- залучення співробітників, що роблять опір до процесу прийняття рішень з питань майбутніх змін, що дозволить їм вільно висловити своє ставлення до змін;
- у деяких ситуаціях доречні і відносно ефектніші додаткові матеріальні стимули стосовно співробітників, що чинять опір змінам;
- виявлення неформальних лідерів у групі осіб, які не підтримують зміни, і надання їм провідних ролей у прийнятті рішень щодо введення і здійснення змін;
- примус співробітників, які стримують зміни, підтримати їх, тому що в протилежному випадку їх можуть позбавити роботи, просування, професійного зростання.

Кожний з наведених прийомів має свої переваги і недоліки. Тому менеджери повинні вибирати той чи інший прийом залежно від ситуації, що створилася, і можливих наслідків їх застосування.

7.3 Важливі управлінські складові, що впливають на процес здійснення стратегії

Розробка додаткових планів і конкретних орієнтирів, спрямованих на реалізацію стратегії

Найважливішим компонентом стратегічного плану є цілі, яких прагне досягти організація. Мета - це кінцевий результат або стан, якого хоче досягти організація. Отже, мета визначає, чого організація хоче досягти і коли одержати бажаний ре-

зультат. Метод досягнення мети, тобто як організація буде поводитися і приймати рішення, розглядається тільки в загальному значенні щодо бізнесу, яким організація займається чи буде займатися. Таке положення дає менеджерам, що відповідають за реалізацію стратегії, певну свободу дій. Відсутність повністю адекватних орієнтирів для прийняття рішень і поведінки може призвести до того, що менеджери будуть приймати такі рішення і так поводитися, що не забезпечать досягнення цілей. Тому виникає необхідність у розробці додаткових компонентів формального планування, таких як тактика, політика, процедури і правила.

Тактика являє собою короткострокові плани (короткострокові стратегії), що узгоджуються з окремими позиціями стратегічного плану. Тактику розробляють у розвиток стратегії, уточнюючи конкретні дії менеджерів, погоджені із загальною стратегією. Основна умова тут полягає в більш тісному погодженні дій. Тактика звичайно виробляється керівниками середнього рівня на більш короткий період часу, ніж стратегія.

Політика є додатковим орієнтиром, який формулюється вищим керівництвом для дій і прийняття рішень у процесі реалізації стратегії. Коректний опис змісту терміна "політика" запропонували відомі дослідники цього питання Штейнер і Майнер: "Політику можна розглядати як "Кодекс законів", що визначає, в якому напрямку можуть здійснюватися дії Політика направляє дію на досягнення мети або виконання завдання. Вона пояснює, яким чином повинні бути досягнуті цілі, установлюючи віхи, яких потрібно дотримуватися. Вона призначена для збереження сталості цілей, а також для того, щоб уникнути прийняття короткозорих рішень, що базуються на вимогах даного моменту".

Зміни в організації, пов'язані з виконанням стратегії, приводять до певних змін у прийомах і методах роботи і керуванні різними процесами усередині організації. Виникає багато питань відносно того, що і як треба робити, як поводитися в тій чи іншій ситуації. Щоб уникнути дезорієнтації і неправильного тлумачення при здійсненні менеджерами незалежних дій, розробляється додаткова вказівка, що називається політикою.

Процедура це також додаткова вказівка, що описує дії, які менеджери повинні починати в конкретній ситуації. Цей документ розробляється для чіткого керування управлінськими діями в тому випадку, коли однієї політики буває недостатньо. Основне призначення процедури - використання минулого досвіду при прийнятті рішень, що може допомогти запобігти помилок. Інакше кажучи, якщо певна ситуація, у якій менеджерам необхідно приймати рішення, повторюється, звичайно йдуть по шляху вироблення стандартизованих указівок, що називаються процедурами. Зміст процедур становить послідовність дій, які слід почати в конкретній ситуації. Наявність формалізованих процедур в організації і дотримання їх спричинює різке скорочення можливих дій менеджерів, тим самим зменшується імовірність ухвалення неправильного рішення.

Правила. Під час реалізації стратегії багато завдань вимагають точного виконання, тому в доповнення до процедур можуть розроблятися правила. Цей документ застосовується в тих випадках, коли потрібний високий ступінь підпорядкування, тобто коли керівництво різко обмежує дії співробітників, щоб бути впевненим у виконанні конкретних завдань, конкретними способами, у вказаний те-

рмін і відповідно до виділеного фінансування. Правила визначають, що повинні робити менеджери в специфічній ситуації. Якщо процедури реалізують діяльність менеджерів у ситуаціях, у яких вони повинні виконати дещо пов'язані між собою дії, то правила розраховані на вирішення окремого питання.

Розглянутим додатковим компонентам формального планування належить значне місце у процесі виконання стратегії. Ці документи регулюють діяльність усіх учасників процесу, погоджуючи їхні дії, поведінку і рішення в єдине ціле. Однак при підвищенні рівня формалізації і стандартизації повинно залишатися достатньо місця для прояву ініціативи, творчого й індивідуального підходу.

Пошук кращих методів здійснення стратегії

Ефективна реалізація стратегії припускає вирішення багатьох проблем і завдань на основі застосування найсучасніших підходів, методів і моделей. Серед відносно нових методологічних підходів можна назвати:

- реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering).
- ABC/ABM - методологію (Activity Based Costing / Activity Based Management).
- методологію загального управління якістю (Total Quality Management).
- методи управління знаннями (Knowledge Management).

Перераховані підходи необхідно розглядати і використовувати як ефективні дії щодо професійної реалізації стратегії.

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) - це реконструювання або створення нових бізнес-процесів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Відмітною рисою цього підходу, порівняно з іншими методами процесного управління, є спрямованість на кардинальну зміну бізнес-процесів, а не на поступове їх поліпшення (табл. 7.2).

До основних принципів положень реінжинірингу бізнес-процесів відносять: перебудову бізнес-процесів, що здійснюється з "чистого аркуша", тобто без врахування попередніх напрацювань; ВРЯ, що ставить усе під сумнів, включаючи загальноприйняті положення; зміни бізнес-процесів, які здійснюються на основі широкого використання сучасних інформаційних технологій; ВРИ, що реалізується зверху вниз високопрофесійними командами і передбачає творчий підхід до справи.

Таблиця 7.2 - Відмінності між удосконаленням і реінжинірингом

Параметр	Удосконалення	Реінжиніринг
Рівень змін	Нарощуваний	Радикальний
Початкова точка	Існуючий процес	"Чистий аркуш"
Частота змін	Безупинно/одночасно	Одночасно
Необхідний час	Короткий	Тривалий
Напрямок	Знизу вгору	Зверху вниз
Охоплення	Вузьке, на рівні функцій	Широке міжфункціональне
Ризик	Помірний	Високий
Основний засіб	Статистичне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Культурний	Культурне/структурний

Застосування методу реінжинірингу бізнес-процесів може мати ряд позитивних наслідків:

- зменшується кількість рівнів управління, тобто відбувається "сплощення" структури управління і, як наслідок, розширення діапазону контролю (числа співробітників, безпосередньо підлеглих менеджеру);

- багатоплановість роботи окремого співробітника приводить до збагачення його роботи, що слугує додатковим мотиваційним фактором;

- співробітникам делегуються додаткові повноваження, що дозволяє їм багато рішень приймати самостійно, без узгодження з вищестоящим керівником;

- ефективність роботи співробітника оцінюється за досягнутими результатами, а не за його участю в діяльності;

- змінюються критерії підвищення в посаді: від ефективності виконання роботи до спроможності виконувати роботу та ін.

Реінжиніринг бізнес-процесів спрямований на досягнення високих результатів за рахунок удосконалення виконання всіх процесів, реалізованих в організації.

ABC/ABM - методологія. Ця методологія виникла на базі бухгалтерського й управлінського обліку і перетворилася в ефективний засіб стратегічного управління компаніями. Існуючі підходи управління витратами не відбивають істинної картини економіки виробництва продукції. Так, при порівнянні витрат, розрахованих традиційними методами і на основі ABC/ABM-методології виявляються значні відмінності (від 50% і більше). Тому призначення методології ABC/ABM - точний облік і аналіз вартості продукції, робіт і послуг на основі функцій (чи процесів) і ресурсів, використовуваних у функціях (чи процесах). Методологія ABC/ABM будується на основі системного підходу до аналізу всіх операцій, реалізованих в організації, і визначенню тих дій, що створюють вартість. Після такого аналізу можна правильно розподілити витрати і в остаточному підсумку точно визначити рентабельність виробу, продукції, підрозділу або навіть усієї стратегічної бізнес-одиниці. Методологія ABC/ABM - це сукупність методів управління вартістю і підвищення економічної ефективності процесів управління в організації.

Методологія загального управління якістю (TQM). Існує багато визначень TQM. Найбільш повне і відповідне сьогоднішньому розумінню даного поняття визначення таке: TQM - це організаційна стратегія, пов'язана з певними методами і яка дозволяє постачати споживачам якісні товари/послуги. TQM - це стратегія, яка формулюється вищим керівництвом і її дотримується вся організація. Відмінність TQM від традиційної орієнтації на обслуговування клієнтів полягає в тому, що TQM враховує інтереси всіх учасників певного технологічного процесу (споживачів, постачальників, посередників, працівників організації). По суті, TQM стає домінуючою складовою організаційної культури.

Один з основних принципів TQM полягає в тому, що якість визначає споживач, а не фірма-виробник або її відділ технічного контролю. Іншими словами, продукт (послуга) повинний відповідати очікуванням клієнта. А оскільки очікування кожного клієнта індивідуальні, то мета системи TQM - задоволення потреб (тобто продукції) усіх клієнтів.

Слід також зазначити, що система TQM - це управлінський підхід, а не звичайна система контролю якості. Керувати розробкою і впровадженням проекту

повинен один із представників топ-менеджменту, а участь у його реалізації повинен брати практично кожен працівник організації.

Методи управління знаннями. Це відносно новий міждисциплінарний напрям, у рамках якого розробляються і впроваджуються підходи і рішення, що стосуються того, як організація набуває знань. Основні джерела знань організації - це досвід і вміння співробітників, інформація, якою вони володіють, і зовнішні джерела. У широкому розумінні утворення організації, що створює знання - це проблема зміни організаційної культури. Термін "управління знаннями" визначають як сукупність зусиль, спрямованих на збільшення і підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу організації, що у ринкових умовах стає найбільш цінним, високоефективним і мобільним капіталом.

Виділяють дві стратегії управління знаннями: стратегія кодифікації (знання заносяться в бази даних комп'ютера, і ними може користуватися будь-який співробітник фірми); стратегія персоніфікації (співробітники акумулюють знання і можуть передавати їх у процесі вирішення одного завдання чи діалогу). Зазначені стратегії управління знаннями повинні добре кореспондуватися із загальною (діловою, функціональною) стратегією фірми.

Розробка систем мотивації винагороди, пов'язаних з реалізацією стратегії

Для успішної реалізації стратегії менеджери повинні мотивувати персонал до роботи і заохочувати за досягнуті результати. У контексті управління мотивація - це процес спонукання себе й інших до високоефективної діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. На даний момент розроблено ряд прагматичних моделей мотивації співробітника на робочому місці. Теорії мотивації поділяють на дві категорій: змістовні і процесуальні.

Об'єктом дослідження змістовних теорій є людські потреби (теорія потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. Мак Клел-лаяда, двофакторна теорія Ф. Герцберга). Об'єктом дослідження процесуальних теорій є поведінка людей з урахуванням їхніх сприйняття і пізнання (теорія очікування, теорія справедливості, модель мотивації Портера-Лоулера). Ці теорії менеджери можуть використовувати при вирішенні численних завдань спонукання людей до ефективної праці. Наведемо деякі механізми мотивації персоналу: загальне визнання досягнень працівника; розширення повноважень; надання права самостійно приймати рішення; додаткові виплати, нагороди або призи; участь у прибутках компанії й ін. Але практика показує, що політика мотивації і винагороди повинна проводитися творчо і бути пов'язаною з цілями виконання стратегії і досягнутих результатів.

Слід зазначити, що при реалізації стратегії менеджери можуть використовувати як позитивний, так і негативний вплив на підлеглих. Вибір використовуваного впливу залежить від складності реалізації стратегічного плану і ступеня невизначеності конкретної ситуації, в якій менеджер змушений приймати рішення. Однією з найважливіших передумов при створенні системи матеріального заохочення, яка підтримує стратегію, є чіткий взаємозв'язок займаної посади з досягнутими результатами, а не з обов'язками і виконуваними функціями. Бажано, щоб керівник, делегуючи певні завдання підлеглому, указав, який результат той повинен одержати, а не акцентувати увагу на його обов'язках. Орієнтація працівників на те, що потрібно виконати, задає чіткий напрям до

досягнення цілей. Вплив на працівників для досягнення цілей має бути постійним, не слабшати і підкріплюватися хорошою винагородою. У західному менеджменті розроблені досить ефективні системи заохочень і винагород. Наведемо деякі важливі особливості цих систем: додаткові виплати за виконану роботу складають від 20 до 50% загальних виплат; винагорода призначається за конкретні результати, пов'язані з досягненням тих цілей, що сформульовані в стратегічному плані; система заохочень повинна поширюватися на всіх співробітників фірми (керівників, менеджерів, робітників).

Системи мотивації і заохочення, спрямовані на виконання стратегії, - ефективний механізм управління персоналом, який чітко пов'язує відповідальність і результати діяльності кожного співробітника фірми.

Контрольні запитання:

1. Які основні завдання вирішуються на етапі реалізації стратегії?
2. У чому Ви бачите відмінність завдань, розв'язуваних на етапах розробки і реалізації стратегії?
3. Які види планів можуть розроблятися на рівні окремого промислового підприємства?
4. Призначення і сутність бізнес-плану.
5. Що таке бюджет?
6. Що таке структура управління організацією?
7. Які Ви знаєте рекомендації, яких бажано дотримуватися при приведенні структури у відповідність зі стратегією?
8. Що розуміють під опором стратегічним змінам в організації?
9. Укажіть причини, що викликають опір запровадженню нової стратегії розвитку організації.
10. Перерахуйте прийоми, за допомогою яких можна зменшити опір проведенню в організації змінам.
11. Дайте визначення таких додаткових компонентів формального планування, як тактика, політика, процедури, правила.
12. Які Ви знаєте сучасні методологічні підходи, що сприяють ефективній реалізації стратегії?

ЗМ 3. Стратегічний менеджмент та його функції

Тема 8. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень

8.1 Стратегічний менеджмент і стратегічні рішення

8.2 Стратегічне мислення і бачення

8.3 Процес установлення організаційних цілей

8.1 Стратегічний менеджмент і стратегічні рішення

Стратегічний менеджмент з огляду на швидкі зміни середовища і, як наслідок, організаційні зміни стає провідною ланкою управління сучасної організації. Стратегія, як своєрідна "дорожня карта", повинна забезпечити ринкову конкурентоспроможність організації. Стратегічні рішення і мають розробити цю "карту". Значення стратегії важливо розуміти всім керівникам, незалежно від рівня ієрархії управління в організації.

У сучасному мінливому середовищі організаціям необхідно проводити фундаментальні оцінювання й робити конкретний вибір, а стратегічний менеджмент допомагає в цьому: оцінює становище організації стосовно її оточення (споживачів, конкурентів, інших суб'єктів), використовує конкретні методи для

визначення мети й місця організації на певний майбутній період, а також найбільш оптимальні методи досягнення цієї мети - корпоративну стратегію.

Загалом стратегія - це тип принципової поведінки організації у взаємодії із зовнішнім середовищем, а стратегічний менеджмент - розробка й реалізація такого типу принципової поведінки, яка б задовольняла ключові, довготермінові інтереси організації.

Процес стратегічного менеджменту можна подати у вигляді таких основних етапів:

- 1) формулювання місії організації;
- 2) визначення стратегічних цілей;
- 3) формування основної стратегії;
- 4) формування організації;
- 5) виконання оперативного плану;
- 6) контроль за виконанням.

У місії декларується загальна мета діяльності організації, її призначення і філософія, орієнтація на задоволення певних потреб споживачів.

Визначення стратегічних цілей та основної стратегії має дати відповіді на такі основні питання: де ми перебуваємо, де хочемо бути, яким чином туди потрапити? Відповіді на ці запитання базуються на стратегічному аналізі.

Формування організації передбачає: постановку завдань щодо реалізації стратегії, визначення обов'язків і розподіл владних повноважень усередині організації тощо. Виконання оперативного плану передбачає короткострокове планування, постановку операційних завдань, визначення бюджету і т. д.

Контрольний етап виконує такі функції: стеження за виконанням стратегії, оцінку виконання порівняно з попередньо встановленими стандартами, внесення необхідних коректив в операційне планування.

Аналітична діяльність управлінців має фокусуватися на питаннях, пов'язаних із забезпеченням поточної та майбутньої ринкової конкурентоспроможності організації. У цьому сенсі важливо:

- виявляти конкурентні переваги й недоліки організації, а також аналізувати значущість кожного з них в умовах існуючого конкурентного середовища;
- визначати способи реального виявлення (забезпечення) своїх конкурентних переваг у конкретному контексті конкурентної боротьби, а також способи зменшення впливу тих недоліків, які неможливо усунути;
- вирішувати, яким чином розвинути конкурентні переваги організації, наприклад, наскільки вони можуть бути значущими для споживачів у майбутньому;
- приймати рішення про стратегію, адекватну вимогам зовнішнього середовища, інтересам власників і персоналу.

Успішне формулювання й виконання стратегій, орієнтованих на дії, залежать від здатності управлінців забезпечити необхідне узгодження інтелектуальних, міжособових і лідерських факторів. Не існує простої формули, яка спрацюватиме для будь-якої організації. Але керівники організацій мають уміти приймати адекватні стратегічні рішення.

Стратегічне рішення - це результат аналізу, пошуку, розрахунків, дискусій і роздумів часто досить великої кількості людей, до якої можуть входити власники, представники топ-менеджменту, аналітики, експерти, в тому числі зовнішні.

Такі рішення спираються на колективні знання і досвід, що дозволяє не тільки передбачати, а й впливати в потрібному напрямку на хід подій. При цьому дуже важливе вміння дивитися на проблеми творчо, орієнтуватися на знаходження новаторських рішень.

Кожний колектив накладає на стратегічне рішення відбиток свого стилю. Певні особливості створюються також різноманітністю й неповторністю умов функціонування і розвитку конкретних організацій, окремих періодів діяльності. Але існують важливі спільні моменти.

По-перше, рішення виступає як комплексна програма дій на перспективу. Воно має забезпечити ефективне функціонування організації шляхом чіткої координації й дотримання необхідної пропорційності у взаємодії окремих частин, а також зовнішніх зв'язків. Тільки в цьому випадку досягається стійка кооперація і переваги спеціалізації. Стратегічне рішення, звісно, підтримує систему внутрішнього поділу праці та водночас якісно закріплює плановірність, а також інші сфери організаційних відносин.

По-друге, спільна риса стратегічних рішень - їх директивний характер. Чіткий порядок, високий рівень узгодженості в діяльності різних ланок організаційного процесу потребують високої виконавчої дисципліни, своєчасної та точної реалізації прийнятих рішень.

По-третє, стратегічне рішення завжди спрямоване на подолання суперечностей. Здається, там, де розвиток організації відбувається стійко, без великих труднощів, не виникає необхідності в активному втручанні в хід справи. Але умови діяльності постійно змінюються, тому, подолавши одну суперечність, організація зустрічається з іншою, і це закономірно.

Характерні особливості стратегічних рішень порівняно з оперативними показано в табл. 8.1. При цьому маємо враховувати певну умовність деяких оцінок: наприклад, під "невизначеністю" стратегічних рішень насамперед треба розуміти наявність відносно незначної кількості формалізованих, тобто кількісно визначених, цілей.

Таблиця 8.1- Порівняльний аналіз стратегічних та оперативних рішень

Порівняльний показник	Властивість рішення	
	Оперативне	Стратегічне
Тип рішення	Добре структуроване	Слабоструктуроване
Частота застосування	Часто повторюване і шаблонне	Нове і незвичне
Цілі	Чіткі, конкретні	Чіткі, конкретні
Інформація	Легкодоступна й достовірна	Важкодоступна, орієнтація на прогнози оцінки
Наслідки	Відносно незначні	Важливі
Організаційний рівень	Нижчий і середній рівні управління	Вищий рівень управління
Час для прийняття рішення	Короткий	Тривалий
Основа для рішення	Правила, набір процедур	Оцінка і творчість

8.2 Стратегічне мислення і бачення

У контексті організаційного розвитку виявляються особливості стратегічних рішень менеджменту, зокрема ті, що стосуються стратегічного мислення. Можна сказати, що важливим принципом прийняття рішень у діяльності менеджера

є "глокальність" (мислити глобально - діяти локально). Стратегічне мислення має за основу, перш за все, навички використання системного аналізу на двох рівнях: усвідомлення і розуміння.

Важливо зазначити, що системний підхід - це не набір якихось установок або інструкцій для менеджерів, а засіб мислення стосовно організації та управління. Вміння системного мислення передбачає певне сполучення логіки та інтуїції. Способи такого сполучення (інтуїтивного з раціональним) поки що не встановлено. Мабуть, їх і не можна встановити в загальному вигляді, у відриві від конкретного завдання і конкретної людини, тому що вони залежать від того, якою кількістю об'єктивної інформації володіє менеджер, від його кваліфікації та досвіду.

Для успішного опанування навичок системного мислення необхідно мати на увазі стадії прийняття рішення:

- аналіз (розчленування завдання на частини);
- синтез (з'єднання частин по-новому);
- оцінка (вивчення наслідків того, що утворилося).

У процесі стратегічного мислення формуються основні принципи організації та стратегічне бачення (табл. 8.2).

Таблиця 8.2 - Основні питання стратегічного мислення і бачення в організації

Стратегічне мислення	Стратегічне бачення
Що ми можемо зробити? - сильні сторони; - слабкі сторони	Чи підтримують стратегію наші процеси та системи?
Що ми могли б зробити? - можливості; - загрози	Чи підтримує стратегію наша організаційна структура?
Що ми хотіли б зробити? - бажання; - цілі	Чи відповідає стратегії наша організаційна культура?
Що ми повинні зробити? - повноваження; - відповідальність	Яке потрібне лідерство (керівництво) для реалізації нашої стратегії?

У прийнятті стратегічних організаційних рішень слід акцентувати увагу на таких складових (нижче наводяться приклади формування такого бачення):

- процеси та системи: ми присвячуємо себе клієнтам (ми спрямовані на зовнішній світ і націлюємо свої зусилля на те, щоб передбачити, визначити й задовольнити потреби наших клієнтів краще, ніж конкуренти, і отримати при цьому прибуток); ми даємо клієнтам продукт найвищої якості (ми добиваємося задоволення потреб наших клієнтів, надаючи послуги такої якості, яка перевищує їх очікування. Рівень задоволення наших клієнтів оцінюється постійно і професійно);

- організаційна структура: ми цінуємо та визнаємо важливість колективної праці (ми - колектив, і будемо працювати як колектив. Співпраця між окремими працівниками та підрозділами є головним фактором у процесі передачі ресурсів усієї організації клієнтові); ми практикуємо відкрите спілкування (ми ведемо безперервний діалог між усіма структурними підрозділами на всіх рівнях);

- організаційна культура: ми наполягаємо на особистій чесності й гарантуємо повну конфіденційність (чесність - наша фундаментальна цінність, і ми завжди забезпечуємо конфіденційність у стосунках з усіма клієнтами); наша корпоративна культура орієнтована на досягнення результату (винагорода залежить від результатів діяльності);

- лідерство: ми допускаємо особисту відповідальність (підкреслюємо важливість делегування повноважень, обов'язків і відповідальності); ми віддані справі підвищення кваліфікації та особистого розвитку (необхідне на даний момент підвищення кваліфікації є постійною рисою нашої конкурентної стратегії).

Найбільш успішні організації вирізняються переконливим стратегічним баченням, умінням спрямовувати потенціал своїх підрозділів на ту діяльність, де вона буде належним чином сприйнята споживачами й іншими суб'єктами зовнішнього середовища. Відповідно до способу стратегічного бачення можна виділити такі типи організацій залежно від їх поведінки на ринку:

- які керують подіями;
- які реагують на події;
- які стежать за розвитком подій;
- які розмірковують, чому так сталося.

Водночас важливо не тільки мати "правильне" стратегічне бачення, але й забезпечити його ефективне впровадження. Стратегічне бачення важливе у плані передачі співробітникам розуміння того, чому саме організація конкурентоспроможна на той час і які стратегічні дії необхідно застосувати, щоб зберегти (завоювати) ринкове лідерство. Ефективні організації постійно переглядають первісне бачення для того, щоб упевнитися, чи воно "правильне", наскільки потрібно його модифікувати.

Бачення - це керівна філософія бізнесу, обґрунтування існування організації, не сама мета, а її основне відчуття. Тобто бачення - це ідеальна картина майбутнього, той стан, якого можна досягти за найсприятливіших умов. Воно визначає рівень амбіцій організації в процесі стратегічного планування.

Концепція "бачення" має чимало прихильників у сучасних організаціях. Її значення обумовлюється такими факторами.

1. Бачення є хорошим засобом мотивації персоналу організацій, особливо великих, децентралізованих. Воно допомагає згуртувати діяльність людей в єдиному напрямі, об'єднати особисті ідеали всіх учасників організації в один еталон цінностей.

2. Бачення створює відчуття перспективи в діяльності організації, забезпечує спадковість її послідовних цілей. Будь-яка мета обмежує рамки діяльності організації, а бачення не має "фінішної стрічки", воно створює імпульс для постійного прогресу.

Вважається, що для того, аби визначити всі можливості, які відкриваються перед організацією, та успішно ними скористатися, треба дати відповіді на основні стратегічні питання.

Відповіді на ці питання знаходять своє відображення в місії організації - чітко сформованих принципах її існування. Місія це більш конкретний орієнтир, ніж бачення. Проголошення місії - це називання тих орієнтирів і загальних ці-

лей, яких намагається досягти організація. Це те, що в остаточному підсумку вона хоче отримати від своєї діяльності.

Особливе значення місії для діяльності організації полягає в тому, що вона:

- базис, точка опори для всіх управлінських рішень організації, для подальшого визначення її цілей і завдань;
- створює впевненість, що організація прагне до несуперечливих, зрозумілих, порівнювальних цілей;
- допомагає зосереджувати зусилля працівників на обраному напрямі, об'єднувати їх дії;
- створює порозуміння і підтримку серед зовнішніх учасників, тих, які зацікавлені в її успіху.

Якщо управлінці (та персонал у цілому) не знають місії організації як орієнтиру, то в них немає постійної точки відліку для прийняття ефективних рішень. Вони починають керуватися значною мірою своїми особистими цінностями, а це призводить до розпорошення, а не концентрації зусиль.

Місія зазвичай формалізується, закріплюється в програмній заяві організації, котра фіксує:

- основні напрями діяльності організації стосовно продуктів (послуг), які вона надає, і цільових споживачів;

- найважливіші принципи, якими слід керуватися в організаційній діяльності.

Таким чином, зміст місії повинен формуватися з кількох компонентів:

1. Опис продуктів (послуг), які надає організація.
2. Визначення своїх основних споживачів.
3. Загальне визначення цілей організації.
4. Технологія - характеристика технологічних процесів, інноваційних підходів.
5. Філософія - базові погляди на цінності організації, які слугують основою для системи мотивації.
6. Внутрішня концепція, в рамках якої організація описує власне враження про себе, називаючи джерела своєї сили.
7. Зовнішній образ організації, її імідж, що підкреслює економічну та соціальну відповідальність організації перед партнерами, споживачами, суспільством у цілому.

Формується місія власниками і вищим керівництвом організації. При цьому враховуються такі фактори:

- законодавчі акти, які регламентують організаційну діяльність;
- засновницькі документи;
- історія організації та її внутрішня культура;
- структура організації;
- професійні й особисті риси головних осіб, котрі приймають стратегічні рішення.

Змістовні компоненти зазвичай відображаються в конкретному формулюванні; їх послідовність і сполучення можуть бути різними залежно від характеристик і рішення конкретної організації. Проте у побудові місії слід мати на увазі певні застереження.

Формулювання місій, які складаються лише з абстрактних цінностей (майстерність, служіння людям, кооперація, якість і т. д.), можуть підставити під удар ре-

путацію організації або стати неправильними, якщо економічні реалії зміняться. Ті ж положення, котрі складаються з функціональних цілей (маркетинг, науково-дослідні результати, управління кадрами тощо) можуть стати причиною недосконалої співвідпорядкованості між структурними підрозділами. Тому цінності й функції повинні бути відображені в узагальненій бізнес-стратегії.

Формулюючи місію, потрібно остерігатися вибору занадто складної місії (яка не відповідає можливостям організації) чи, навпаки, дуже вузької (наприклад, отримання максимального прибутку), що обмежує керівників у розгляді альтернативних рішень, особливо розрахованих на перспективу.

Не можна тримати місію в секреті від персоналу організації. Навпаки, її слід довести до всіх працівників, постійно нагадувати їм про неї, оскільки це важливий орієнтир їх діяльності.

Місія - значущий елемент стратегії, але вона забезпечує лише "загальне бачення". Місія - недостатньо конкретний орієнтир для організації. Більше того, формулювання місії слід постійно оновлювати у світлі нових змін у діяльності організації. Щоб приносити реальну користь в управлінні організацією, ідеї місії весь час необхідно переводити у відповідні цілі, виражені у практичних і вимірюваних термінах.

8.3 Процес установлення організаційних цілей

Не зменшуючи значення місії, нагадаємо, що в ній визначаються лише прямі й основні принципи діяльності організації. Проте щоб розпочати конкретні дії, бажано знати не тільки напрямки, але й чітко визначені орієнтири на ньому. Такими орієнтирами є цілі організації в цілому та її підрозділів.

Мета - це бажане, необхідне й можливе в майбутньому становище організації (її структурних підрозділів) та результатів її діяльності. Тому вирішальна роль у прийнятті стратегічних рішень має відводитися якісному визначенню цілей організації та їх структуризації за напрямками діяльності, підрозділами й досяганням у часі.

Цілі розробляються на різні періоди діяльності організації, і залежно від цього виділяють такі їх групи:

- оперативні (до одного місяця);
- тактичні (до одного року);
- стратегічні (на кілька років).

Слід зауважити, що в сучасних умовах турбулентного середовища (в менеджменті турбулентність - велика кількість причинно-наслідкових взаємовідносин різноманітних факторів оточення, які не піддаються класичним категоріям розвитку організацій) така класична класифікація зазнає певної модифікації: провідні організації встановлюють стратегічні цілі до двох-трьох років із щоквартальним корегуванням.

За ієрархічним рівнем розрізняють цілі організації в цілому (загальні), цілі структурних підрозділів (департаментів, управлінь, відділів тощо), а також цілі стратегічних бізнес-одиниць (відділень, філій і т. д.).

Загальні цілі організації розробляються власниками і вищим керівництвом, цілі структурних підрозділів формуються їх керівниками, причому основою їх

формування слугують загальні цілі організації (зауважимо, що сьогодні на всіх рівнях ієрархії управління неможливо обійтися без залучення високопрофесійних виконавців, адже саме вони є "сіллю" організації, вони перетворюють бачення на формулювання).

На постановку цілей впливає різноманіття факторів, які за своїм складом можуть бути поділені на такі групи:

- бажання суб'єктів управління організації (власників і топ-мене-джерів);
- можливості організації та її структурних підрозділів, а також загальна організаційна культура;
- стан зовнішнього середовища організації.

Від якості постановки цілей значною мірою залежить ефективність організації. Тому до якості цілей висувуються підвищені вимоги. Найважливіші з них такі:

- конкретність і вимірюваність;
- досяжність (відповідність можливостям організації та станові зовнішнього середовища);
- значущість (підвищений інтерес та їх важливість для власників організації, суб'єктів управління і персоналу в цілому);
- сполучність (взаємозв'язок усіх цілей організації та її структурних підрозділів);
- повнота (охоплення цілями всіх напрямів діяльності організації та всіх її структурних підрозділів).

Процес формування організаційних цілей достатньо складний і трудомісткий, тому здійснюється в кілька етапів.

1. Аналіз факторів, які впливають на постановку цілей.
2. Постановка генеральної мети організації.
3. Структуризація генеральної мети за напрямками та видами діяльності, термінами й іншими ознаками.
4. Розробка цілей структурних підрозділів організації.

На першому етапі аналізуються всі фактори, які впливають на постановку цілей. Найважливіші з них - бажання суб'єктів управління. Чітко визначити бажання навіть однієї людини (тобто, чого вона, власне, хоче від життя) достатньо складно - настільки складно, що багато з нас навіть не можуть змусити себе це зробити. Тому бажання суб'єктів управління організації повинні вивчатися дуже ретельно й бути чітко формалізованими для того, щоб якісно поставити організаційні цілі.

Не менш важливий аналіз можливостей організації. Потрібно розглянути перелік товарів, собівартість, можливості збільшення обсягів операцій, виведення на ринок нових видів продукції та інші фактори.

Дуже масштабний аналіз стану зовнішнього середовища, оскільки він охоплює цілий комплекс мікро- та макрофакторів діяльності організації.

Головним етапом формування цілей є постановка генеральної мети.

В основі цього етапу визначення місії організації та результатів аналізу факторів, які впливають на постановку цілей. У формулюванні генеральної мети необхідно дотримуватись усіх вимог, висунутих до її якості, звернувши особливу увагу на конкретність і значущість.

Генеральна мета широкомасштабна й комплексна, вона охоплює всі аспекти діяльності організації. Тому для її реалізації потрібно розбиття на цілі нижчого рівня. Іншими словами, необхідна структуризація генеральної мети, її декомпозиція. Найчастіше вона здійснюється за допомогою методу "дерева цілей" (рис. 8.1).

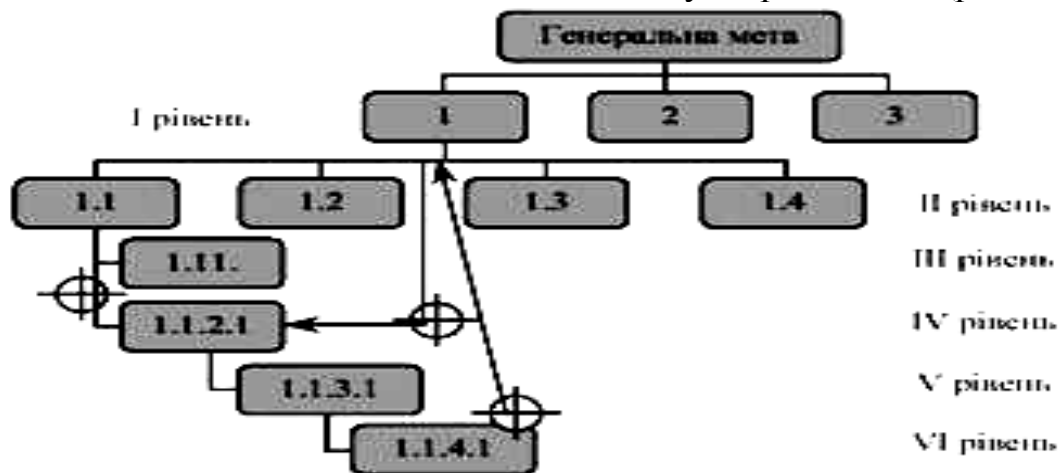


Рис. 8.1 - Побудова "дерева цілей" (процес декомпозиції цілей)

Суть цього методу аналізу та прийняття рішень полягає в тому, що початкова генеральна мета розбивається на цілі нижчого (першого) рівня, які визначають основні напрями її досягнення. Потім кожна мета першого рівня розбивається на дрібніші, але конкретніші цілі другого рівня. Аналогічно чинять із цілями всіх наступних рівнів, доки не буде визначено конкретні заходи й засоби їх досягнення.

У процесі декомпозиції генеральної мети слід дотримуватися певних правил.

1. Цілі кожного рівня мають підпорядковуватися цілям більш високого рівня, впливати з них і гарантувати їх успішне досягнення. Це забезпечує сполученість цілей.

2. Цілі одного рівня повинні бути сумісними за масштабом і значущістю і виділені за однією ознакою. Такими ознаками можуть бути: напрями діяльності, товари організації, залучені ресурси, об'єкти й ін.

3. Кожен рівень "дерева цілей" повинен містити всі можливі цілі. Це гарантує розробку їх повної системи.

4. Формулювати цілі всіх рівнів слід таким чином, щоб вони мали кількісну оцінку, тобто були конкретними і вимірюваними.

5. У "дереві цілей" не повинно бути замкнених контурів, тобто зв'язки, які виходять з даної мети, не можуть повертатися до неї через інші послідовно пов'язані підцілі.

6. Формування "дерева цілей" має закінчуватися переліком конкретних заходів для досягнення генеральної мети із зазначенням необхідних для цього засобів.

Місія і "дерево цілей" є основою для розробки стратегії організації, різних програм і планів її діяльності.

Структура стратегічної програми складається з трьох взаємопов'язаних блоків:

- цілі організації;
- стратегія розвитку товарного портфеля організації;
- стратегія зростання організації.

Слід зауважити, що коли в період "класичного" стратегічного менеджменту організації досить часто дотримувалися схеми "цілі - розвиток портфеля - організаційне зростання", то нині все частіше застосовуються схеми синергетичного ефекту, коли цілі організації формуються з цілей окремих структурних підрозділів чи видів діяльності, або з вимог організаційного зростання (під яким може розумітися просте виживання на ринку).

Таким чином, розробка організаційної стратегії за допомогою методу "дерева цілей" будується на трьох основних принципах:

- 1) за часовими інтервалами, коли головною є довгострокова мета (генеральна), яка визначає інші довго-, середньо- і короткострокові цілі організації в цілому та окремих її структурних підрозділів, відділень і філій;
- 2) за функціональною ознакою, коли генеральна мета визначається за функціональними сферами діяльності організації;
- 3) за функціонально-часовою ознакою, яка об'єднує дві попередні.

Контрольні запитання:

1. Назвіть основні етапи стратегічного менеджменту.
2. В чому особливості стратегічних рішень порівняно з оперативними рішеннями?
3. Назвіть основні стадії прийняття стратегічних рішень.
4. З яких компонентів формується зміст місії організації?
5. Які групи виділяють в різні періоди діяльності організації?
6. Яких правил слід дотримуватись в процесі декомпозиції?

Тема 9. Моделі стратегічного вибору

9.1 Модель стратегічного управління

9.2 Моделі стратегічного управління в корпораціях

9.1 Модель стратегічного управління

Розкривши сутність основних аспектів стратегічного управління, виділимо тепер основні етапи і послідовність формування стратегічної поведінки окремої фірми. У наступних розділах посібника буде розглянуто змістовний бік кожного з виділених етапів. Що стосується вибору моделі стратегічного менеджменту, то тут виникають певні труднощі. У ході розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи.

А. Томпсон і Д. Стрікланд розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії фірми: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану і/або методів його реалізації.

І. Ансофф виділяє такі рішення, які треба приймати при формуванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів.

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має скла-

датися з дев'яти етапів (рис. 9.1): вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії.



Рис. 9.1- Процес стратегічного планування

О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.

С. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок.

Вітчизняні автори З. Шершньова і С. Оборська зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяються такі: концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль.

Зіставляючи підходи зазначених та інших дослідників до визначення змісто-

вної сторони стратегічного управління, можна констатувати, що складність (організація - найскладніше штучне утворення людини) і динамічна природа організацій ускладнюють розробку однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління. В основу найчастіше описуваних у літературі з менеджменту моделей покладено принципи І. Ансоффа, Г. Міяцберга, М. Мескона та ін. Тому в посібнику як основна розглядається модель, що вважається класичною моделлю формування стратегічної поведінки фірми (рис. 9.1).

Відповідно до класичних уявлень стратегічний процес розробки і реалізації стратегії включає такі кроки:

— після аналізу господарських тенденцій, проблем, інвентаризації можливостей і оцінки компетенції з підвищення вартості підприємства, а також аналізу зовнішнього середовища і формулювання місії і цілей визначаються стратегічна проблема і потреба (необхідність) у стратегічних діях;

- аналізуються стратегічні альтернативи, на основі яких можна вирішити стратегічну проблему, визначається їхня ефективність;

- аналіз стратегічних альтернатив дозволяє вибрати одну (або декілька) стратегію, відповідну цільовим настановам фірми;

- формується стратегічний план, що звичайно складається з програм, проєктів, бюджетів і організаційно-технологічних і контрольних заходів;

- проводиться оцінка відповідності обраної стратегії до структури управління організацією й організаційної культури;

- обрана стратегія є основною для подальших оперативних заходів щодо її реалізації.

Істотне уточнення стосовно моделі стратегічного управління, що поділяє автор посібника, запропоновано в роботі О. Коробейнікова та ін. Автори цієї роботи пропонують уявляти етап аналізу, прогнозування і моніторингу зовнішнього середовища окремо, таким, що ніби стоїть над усім процесом стратегічного управління, у вигляді базису, на якому будується модель стратегічного менеджменту. Такий підхід визначається, на думку авторів, такими двома причинами:

- аналіз і оцінку зовнішнього оточення необхідно здійснювати постійно, тому цей процес не може бути виділений в окремий етап;

- фактори зовнішнього середовища здебільшого не піддаються впливу з боку фірми, їх можна тільки враховувати.

Пропоноване уточнення дозволить збільшити ступінь контролю за зміною факторів зовнішнього середовища, тому що, по суті, аналіз буде здійснюватися постійно, паралельно з кожним етапом розробки та реалізації стратегії і забезпечить практичну реалізацію основного методологічного принципу стратегічного управління: йти від майбутнього - до сьогодення (прогнозування -> аналіз моніторинг).

9.2 Моделі стратегічного управління в корпораціях

Для реалізації стратегій залежно від конкретних умов використовують такі моделі: внутрішньо фірмового управління у спокійному зовнішньому середовищі; управління в умовах динамічного ринку, перетворення науково-технічного прогресу на постійно діючий фактор розвитку; модель, яка пристосована до спонтанних, раптово виникаючих загроз і можливостей у зовнішньому середовищі.

Нині дедалі більшого значення набуває вибір моделі стратегії корпорації в умовах зростаючої конкуренції. Розробленню ефективної стратегії переваг на ринку повинні передувати ретельний аналіз конкурентоспроможності корпорації, оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів. Така оцінка може бути здійснена за допомогою аналізу сильних і слабких сторін, та визначення ринкових можливостей і загроз (SWOT-аналіз). При цьому можливість розглядається як зовнішня умова, яка являє собою значну перспективу для поліпшення позиції корпорації відносно конкурентів, а загроза - як зовнішня умова, що спричинює підрив ринкових позицій корпорації.

При аналізі можливостей і загроз враховуються елементи загального становища корпорації на ринку, які впливають на її здатність досягти своїх стратегічних цілей: технологічні, економічні, юридичні, політичні, соціокультурні та міжнародні. Враховуються також потреби та інтереси контактних аудиторій, з якими компанія стикається у своїй діяльності: споживачі, конкуренти і постачальники.

Водночас дослідження внутрішнього середовища компанії, дані про її сильні й слабкі сторони доповнюють характеристики зовнішніх можливостей і загроз. Так, дані про сильні сторони корпорації характеризують її потенціал до підвищення конкурентоспроможності. Йдеться про високу компетентність персоналу, відповідні фінансові ресурси, навички конкурентної боротьби, належний імідж серед покупців, визнання на ринку, професійну організацію реклами, невисоку собівартість тощо. Слабкі сторони корпорації - це внутрішні характеристики, які позбавляють її потенціалу до стратегічних переваг над конкурентами. До них можна віднести: відсутність чіткої стратегічної спрямованості, обмежені потужності, низьку прибутковість, недостатність кваліфікованого персоналу, недосконалу стратегію введення нової продукції, занадто вузьку спеціалізацію, слабку мережу збуту тощо.

В аналітичній роботі корисною може бути модель п'яти конкуруючих сил, розроблена американським ученим М. Портером.



Рис. 9.2 - Аналіз конкуренції за М. Портером

Аналіз конкуренції за Портером повинен дати відповідь на такі запитання (за умов, коди дані про діяльність конкурентів невідомі або малодоступні):

- о які шанси конкурентів на успіх?

- о як відреагує конкурент на стратегічні дії інших конкурентів?

- о як відреагували б усі конкуренти на можливі зміни в галузі та в їхньому зовнішньому середовищі?

- о з ким у галузі доцільно конкурувати?

- о чого домагається конкурент своїми стратегічними діями?

- о до чого слід ставитися обережно, щоб уникнути провокаційних контрзаходів, які можуть викликати додаткові витрати?

Щоб дати відповіді на ці та інші запитання, необхідно враховувати специфіку даної корпорації, особливості галузі, економічного середовища, рівень конкуренції, ресурсний потенціал та безліч інших факторів. Пропонується дві найбільш досконалі і часто вживані класифікації стратегічного вибору:

1. За характером галузі та макросередовища.

2. За характером виробництва і реалізації стратегічних переваг.

Згідно першої ознаки класифікації існує чотири основних види альтернатив стратегічного вибору, які наявні у розпорядженні корпорації: обмежене зростання, зростання, скорочення, об'єднання.

1. Обмежене зростання. Корпорація, яка дотримується даної стратегії, встановлює цілі, скориговані залежно від ситуації, що склалася (як правило, розширене відтворення в невеликих обсягах - 3-10%). Така стратегія характерна для корпорацій, які діють у визначених, зрілих, добре розроблених галузях з незмінними, сталими технологіями. При цьому корпорація в цілому задоволена своїм становищем, ринковою часткою, попитом на продукцію і т.ін. Ця стратегія найбільш зручна та доступна у використанні, майже гарантує уникнення зайвого підприємницького ризику і не потребує додаткових інвестицій.

2. Зростання. Характерне значне (як правило, 15-100%, а іноді й вище) щорічне зростання рівня коротко- та довгострокових цілей (планових завдань) над рівнями показників минулого (звітнього) року. Застосовується в молодих, нещодавно створених, динамічних галузях, які відзначаються значним потенціалом зростання та швидкими змінами у технології, з постійними технологічними нововведеннями. Цю стратегію використовують також для здійснення диверсифікації - розширення номенклатури продукції для того, щоб залишити ринки, які перебувають у стагнації.

В нестабільних галузях відсутність зростання означає банкрутство, а у стабільних - атрофію ринку та відсутність прибутку. Зростання буває внутрішнім та зовнішнім. Внутрішнє здійснюється шляхом розширення асортименту товарів, зовнішнє - через злиття, об'єднання, поглинання одних корпорацій іншими, створення супутніх підгалузей, розширення видів діяльності і т. ін.

3. Скорочення. Альтернатива "останнього засобу", який обирається керівниками в критичних ситуаціях, коли бізнес занепадає або є деструктивним. Цілі нижчі від минулорічних досягнень. Стратегія скорочення реалізовуватися у трьох варіантах:

- о ліквідація - найбільш радикальний та дієвий спосіб, який передбачає роз-

продаж усіх матеріальних активів корпорації за ліквідними цінами. Мета - отримати кошти для погашення боргів, розрахунку з кредиторами тощо;

- о "відкидання зайвого" - відокремлення деяких структурних підрозділів чи видів діяльності, часткове скорочення лінії виробництва, структурні зміни. Серед існуючих сфер та видів діяльності знаходяться ті, що мають потенціал для зростання і ще можуть бути прибутковими;

- о переорієнтація та модернізація - намагання уникнути застійних явищ, загострення конкурентної боротьби та інших негараздів шляхом суттєвого оновлення асортименту та номенклатури продукції, робіт чи послуг, спроб досягти успіху в суміжній галузі.

4. Поєднання (сполучення). Намагання використати будь-який вид комбінації вищезгаданих стратегій. Характерне для крупних корпорацій, які активно діють одночасно у кількох галузях.

Друга класифікаційна ознака (за характером виробництва і реалізації стратегічних переваг) передбачає вибір сфери конкуренції і зводиться до конкурування по "широкій лінії" чи зосередження на конкретному сегменті ринку.

Найпоширеніша стратегічна помилка - спроба використати всі типові стратегії одночасно. Це призводить до посередніх наслідків та до стратегічної обмеженості, адже в різних конкурентних перевагах закладене внутрішнє протиріччя. М.Портер класифікував стратегії бізнесу у вигляді трьох основних груп: лідерство за цінами, диференціація і фокусування. Мета кожної із цих стратегій - встановити частку на ринку, яку корпорація може захопити та утримувати і яка дозволила б їй діяти з постійно високим рівнем прибутковості.

Характерні риси загальних конкурентних стратегій:

1. Лідерство за цінами (низькою вартістю):

- о акцент на виробництві - "ніхто не робить це дешевше";

- о акцент на маркетингу - "бюджетні ціни / задоволення потреб";

- о стандартизація товару (декілька моделей і обмежені специфічні риси);

- о ніяких прикрас (інформаційна реклама, що базується на-репутації виробу);

- о встановлення першості і намагання спрямувати "криву досвіду" донизу (низька собівартість виробництва - низькі продажні ціни - додатковий обсяг і частка ринку - нижча вартість);

- о висока продуктивність праці;

- о інновації, що дають можливість знижувати ціни;

2. Диференціація:

- о акцент на виробництві - "ніхто не робить це краще";

- о акцент на маркетингу - "наше краще, ніж їхнє";

- о акцент на зовнішніх чинниках - модель, стильове оформлення та виконання, специфічне оздоблення обслуговування тощо;

- о диференціація товарів;

- о інновації, що дають можливість знижувати ціни;

- о преміальні ціни для щоб покриття збитків від додаткових витрат на диференціацію;

- о інтенсивна реклама і стимулювання продаж.

3. Фокусування:

- о акцент на виробництві - "зроблено спеціально для Вас";
- о акцент на маркетингу - "наші товари задовольняють Ваші потреби краще, ніж будь-які інші";
- о унікальність продукту, роботи чи послуги;
- о професіоналізм, компетентність, гарантії якості;
- о спеціалізація (сегментація) ринку, географічної території виробництва та збуту, заявки кінцевого споживання (використання).

Фокусування, або стратегія спеціалізації, передбачає визначення конкурентної переваги і вихід на ринкову позицію через постачання та обслуговування певних особливих, унікальних потреб певної групи покупців, концентрацію на обмеженому географічним простором ринку або концентрацію на певному специфічному використанні виробу.

Визначальною характеристикою стратегії фокусування є те, що корпорація спеціалізується на обслуговуванні лише частини загального ринку. Особливою передумовою є те, що вона може обслуговувати вузький, обмежений ринок більш ефективно або більш продуктивно, ніж суперники, які займають ширший ринок.

Оцінка конкурентних позицій корпорації також може здійснюватися шляхом ретельного вивчення стратегічних ринкових зон. Для порівняння різних стратегічних зон господарювання в зарубіжній практиці широко використовують матрицю для визначення конкурентної позиції корпорацій, запропоновану Бостонською консультативною групою (БКГ).

Центральним пунктом стратегічного аналізу за допомогою моделі БКГ є визначення місця кожної стратегічної зони господарювання на матриці "обсяг попиту - частка ринку порівняно з часткою головного конкурента". Перспективи розвитку корпорації визначаються за одним показником - зростанням попиту. Цей показник у матриці задає значення вертикалі вертикальної шкали. Значення шкали по горизонталі - це співвідношення частки ринку, що належить корпорації, і частки ринку, яка належить її головному конкуренту. Для кожної зони господарювання визначається оцінка майбутніх темпів зростання та частка ринку, і ці дані вписуються у відповідні клітинки матриці. В результаті одержуємо матрицю з чотирьох квадрантів. Отримавши розрахунковим шляхом фактичні значення цих показників для даної корпорації, її можна віднести до певної категорії з чотирьох існуючих:

- о 1-й квадрант охоплює групу корпорацій з високим обсягом попиту на продукцію та незначною часткою ринку продавця у порівнянні з основним конкурентом. Такі корпорації називають "важкими дітьми" або "дикими кішками". Дивну, на перший погляд, назву вони отримали через те, що, володіючи значним потенціалом для подальшого розвитку та нарощування обсягів виробництва, потребують значних капіталовкладень у бізнес, а це завжди ризиково. Сприятлива кон'юнктура ринку може змінитися, й інвестиції не окупляться. Для "запитання важких дітей" необхідні спеціальні дослідження для встановлення відповідної стратегії з метою досягнення статусу "зірок". Вони повинні здійснювати агресивну економічну політику;

- о 2-й квадрант об'єднує корпорації, які не відчують особливих проблем зі збутом продукції та контролюють значну ринкову частку. Такі корпорації ма-

ють назву "зірок". Це, по суті, ідеальні корпорації, промислові лідери, домінують у галузі. Вони виступають в якості законодавця мод, запроваджують технологічні нововведення, підвищують якість, обмежують ціни, отже, створюють та використовують різноманітні конкурентні переваги. Всі їхні стратегії спрямовані на збереження та зміцнення існуючого становища;

о у 3-му квадранті згруповані корпорації з низьким обсягом попиту, але високою часткою ринку продавця у порівнянні з провідним конкурентом. Ці корпорації мають назву "дійних корів", оскільки кошти, отримані від їхньої господарської діяльності, недоцільно спрямовувати у власне виробництво. Процес розширеного відтворення не відбувається, складається ситуація, яка отримала назву "кризи надвиробництва". Для "дійних корів" необхідний суворий контроль капіталовкладень та передача надлишку грошей від продажу під контроль керівництва;

о 4-й квадрант охоплює групу корпорацій з низьким обсягом попиту та незначною ринковою часткою. Корпорації цієї групи умовно називаються "собаками", "псами-вигнанцями", бо їх прагнуть позбутися. Стратегічні рекомендації в цьому випадку зводяться до таких варіантів:

- а) перехід у супутню галузь господарювання і спроба досягти там успіху;
- б) модернізація, переоснащення, зміна асортименту продукції;
- в) відмова від конкуренції та розпродаж з аукціону або злиття з корпорацією, в якій справи ідуть краще.

Більш детальний варіант матриці БКГ був запропонований компанією "General Electric" у співпраці з консультативною компанією "McKinsey". Згідно цієї матриці, яка розроблена для визначення рівня привабливості галузі, конкурентоспроможності корпорацій визначається виходячи із розмірів, темпів росту, ринкової долі, яку займає корпорація, смаків споживачів, прибутковості корпорацій, ефективності розподілу ресурсів та виготовленої продукції, технологічного потенціалу, гнучкості та виду організаційної структури.

Для проведення аналізу стратегічних позицій корпорації на довгостроковий період можуть з успіхом використовуватися матриці балансу життєвих циклів. Постійна зміна конкурентного середовища обумовлює необхідність оптимізації загальної стратегічної ефективності на основі синергетичної взаємодії стратегічних зон господарювання. Матриця балансування життєвих циклів дає можливість одночасно оцінювати і співставляти основні показники діяльності корпорації: рентабельність в коротко- та довгостроковому аспектах, гнучкість та синергізм.

Успішна діяльність корпорації тісно пов'язана з плануванням оновлення асортименту продукції, що вимагає вивчення життєвого циклу кожного товару і розробки графіку їх заміни новими товарами.

Життєвий цикл товару являє собою час, протягом якого новий товар проектується, впроваджується у виробництво, завойовує частку ринку, насичує його і, зрештою, повністю витісняється більш сучасним товаром, який повніше задовольняє запити покупців.

Найбільш важливими показниками, які характеризують життєвий цикл товару, є зміна обсягу продажу і прибутку, одержаного від його реалізації. Такі коливання обумовлені стадіями, які об'єктивно можна виділити в період існування товару.

Життєвий цикл перебування товару на ринку охоплює сім стадій: дослідження і розробка товару, впровадження, розширення ринку збуту, використання переваг, зрілість, насиченість, витіснення з ринку.

У практиці стратегічного менеджменту останніми роками набувають поширення нові методи і прийоми управління: ранжування стратегічних завдань; управління слабкими сигналами; управління за умов стратегічних несподіванок тощо. Використання методу ранжування стратегічних завдань зумовлене наявністю великої кількості нерівнозначних за значенням і терміновістю рішень, які необхідно приймати. З урахуванням цього проводяться спостереження, аналіз і оцінка ситуації, виявляються нові можливості та небезпеки для успішної конкуренції.

Таблиця 9.1 - Характеристика стадій життєвого циклу товару

Стадія / Показник	Назва цілі	Розширення ринку збуту і використання переваг	Зрілість і насиченість	Ринкова позиція (частка, прибуток)
Диференціація	Значна	Зменшується	Низька	Низька
Обсяг продажу	Низький	Швидке зростання	Повільне зростання	Зниження
Прибуток	Збитки	Невеликий	Високий	Низький або збитки
Виторг	Незначний	Невеликий	Високий	Низький
Клієнти	Новатори	Специфічні сегменти ринку	Масовий ринок	Аутсайдери
Конкуренція	Незначна	Зростає	Багато конкурентів, послідовників	Знижується
Ціни	Диференціація	Диференціація і коливання	Стабільні	Захисна цінова політика
Кількість марок товару	Одна або декілька	Швидке збільшення	Декілька нових на кожній стадії	Швидке зменшення
Стратегія	Розширення ринку	Відповідні агресивні дії	Збереження частки ринку	Збільшення віддачі
Витрати на маркетинг	Високі	Проникнення на нові ринки	Знижується	Низькі
Акцент в маркетингу	Знайомство з товаром	Високі	Вірність "своїй марці"	Вибіркові
Збутова мережа	Невелика	Перевага однієї з марок	Інтенсивна	Вибіркова
Ціни	Високі	Гнучкі	Найнижчі	Зростають
Продукція	Основний тип	Звужується	Диференціація	Рационалізація
Зусилля по просуванню товару на ринку	Високі питомі витрати	Використання унікальних властивостей	Стабільні, підтримуюча реклама	Швидке зниження
Цільова група покупців	Першопрохідці	Зростання питомих витрат	Аутсайдери	Специфічні групи
Стратегія в розробці продукції	Першовідкривач ринку	Перші послідовники, наслідування лідера	Рационалізація сфер застосування	Товарна група витісняється

На основі цих матеріалів усі завдання, які мають бути розв'язані, поділяються на чотири категорії:

1. Найбільш термінові і важливі, які вимагають негайного розгляду і вирішення.
2. Важливі середньої терміновості, які можуть бути вирішені за встановленою процедурою без перегляду строків.
3. Важливі не термінові, які вимагають постійного контролю.

4. Завдання, які виникли на підставі недостовірної інформації, викликають невинуватену тривогу і не заслуговують на увагу.

Управління за допомогою ранжування стратегічних завдань дає можливість правильно розмістити їх за ступенями управління, приділити достатньо часу і уваги найважливішим і невідкладним. Вище керівництво зобов'язане постійно переглядати і поновлювати список завдань, вносити в нього корективи і доповнення з урахуванням нових пріоритетів.

Стратегічний менеджмент передбачає також використання методу управління за слабкими сигналами. Справа в тому, що проблеми, які виникають у процесі підприємницької діяльності, по-різному забезпечені інформацією. Значна частина цих проблем виявляється лише за слабкими сигналами - ранніми ознаками можливих подій. Це початкова, не повна і не точна інформація. З часом слабкі сигнали посилюються і події стають настільки очевидними, що менеджери можуть дати оцінку їх значущості і прийняти відповідні рішення. Однак за високих темпів змінюваності ситуацій та їх нестабільності можна багато втратити в очікуванні сильного сигналу: коли з'явиться можливість отримати повну інформацію, корпорація може позбутися конкурентної переваги, втратити свій шанс. Тому цілком виправданою є підготовка рішення за неповної інформації, за слабкими сигналами із зовнішнього середовища. Управлінське рішення може мати попередній характер, а з надходженням додаткової інформації воно зможе вжити адекватних заходів, щоб усунути небезпеку або використати можливості, які з'явилися.

В корпораціях може розроблятися певний алгоритм дій менеджерів за слабкими сигналами. У нашому прикладі під алгоритмом розуміється набір правил, які дають можливість вирішувати будь-яке конкретне завдання з окремого класу однотипних. Алгоритм може мати форму матриці, в якій по вертикалі ранжуються сигнали із зовнішнього середовища від найслабкіших (небезпека або можливість лише усвідомлюються) до більш сильних (передбачаються результати намічених контрзаходів). По горизонталі зліва направо перелічуються заходи щодо наростання їх дієвості від спостереження за зовнішньою обстановкою до конкретних планів, практичних заходів та їх здійснення.

Свої особливості має менеджмент корпорацій і в умовах стратегічних несподіванок, тобто в ситуаціях, коли проблеми виникають раптово, часто всупереч усім прогнозам, а також минулому досвіду. В таких ситуаціях менеджери повинні терміново розробляти і здійснювати компенсаційні заходи, щоб усунути перебої в роботі, загрози або прямі втрати і відновити нормальну діяльність корпорації.

Для підвищення ефективності та оперативності роботи управлінського персоналу корпорацій доцільно розробляти комплекс дій і надзвичайних заходів на випадок виникнення стратегічних несподіванок. Ці заходи повинні передбачати особливу мережу зв'язків, розподілу прав і обов'язків вищих керівників, створення оперативних груп менеджерів для контролю та підтримання морального клімату в колективі, налагодження нормального трудового ритму, розробки і вжиття надзвичайних заходів, пов'язаних з виходом зі складної ситуації.

Контрольні запитання:

1. З яких етапів складається процес стратегічного управління (по м. Мескону)?
2. Які кроки включає стратегічний процес відповідно до класичних уявлень?
3. На які питання повинен дати відповіді аналіз конкуренції за Портером?
4. Якою є найпоширеніша стратегічна помилка?

Тема 10. Стратегічне планування

10.1 Поняття й процес стратегічного планування

10.2 Принципи стратегічного планування

10.3 Стратегічне планування діяльності

10.4 Планування реалізації стратегії

10.1 Поняття й процес стратегічного планування

Зміст планування як функції управління фірмою полягає у визначенні основних напрямів та пропорцій розвитку бізнесу з урахуванням матеріальних джерел його забезпечення та попиту ринку.

Стратегічні плани від інших планів та програм відрізняються:

- комплексним характером;
- практичною спрямованістю;
- орієнтацією на використання переваг фірми.

Стратегія формується в рамках **стратегічного планування**, що є основним ядром стратегічного управління підприємством. *Під стратегічним плануванням* розуміють управлінський процес розробки стратегій, що сприяють виживанню підприємства. Стратегічний план повинен обґрунтовуватися значними дослідженнями і фактичними даними й охоплювати горизонт планування від 3 до 10 років.

Стратегічне планування складається з наступних етапів:

1. Визначення завдання або місії підприємства, що являє собою чітко сформульовану причину існування підприємства.

До основних факторів, що визначають вибір місії підприємства, належать: історія підприємства і його культура, що включає інтереси та ціннісні установки власників і системи менеджменту; структура підприємства; якість керівництва.

2. Формулювання цілей підприємства, що являють собою конкретні вираження його завдань.

До основних чинників, що визначають вибір цілей підприємства, належать: стримуючі чинники і можливості середовища; потенціал зовнішнього середовища; внутрішні ресурси підприємства і вимоги акціонерів; загальна культура підприємства. Для цілей повинні виконуватися такі загальносистемні вимоги: досяжність, конкретність і вимірність, сумісність, орієнтація в часі.

3. Аналіз стану ринкового середовища. У рамках цього етапу виявляється ринок обслуговування і оцінюється його привабливість; характеризуються сформовані ринково-виробничі відносини.

До основних досліджуваних характеристик сегментів ринку належать: показники конкуренції (майбутні цілі конкурентів, оцінка поточної стратегії конкурентів, аналіз можливостей конкурентів, переваги і недоліки конкурентів); характери-

стики середовища; техніко-економічні показники; ринкові характеристики (стан ринку, його основні тенденції й основні характеристики споживачів).

Дані, отримані в результаті аналізу ринкового середовища, дають можливість оцінити привабливість ринку і закласти основу розробки стратегії розвитку підприємства.

4. Виявлення й оцінка чинників мікросередовища і макросередовища, що впливають на стратегію підприємства.

Визначення факторів ґрунтується на виявленні безлічі груп стосунків як усередині підприємства, так і зовнішніх - з постачальниками, конкурентами, посередниками і фінансовими організаціями, а також державними установами і засобами масової інформації.

5. Формується стратегія розвитку портфеля проектів.

Вибір стратегії визначається такими чинниками: місія і цілі підприємства; внутрішня культура підприємства; чинники зовнішнього середовища; характеристики стратегій, що раніше використовувалися; поведінка акціонерів (для корпорацій); прийнятні рівні ризику; загальна концепція підприємства; тимчасові обмеження на процедури прийняття стратегічних рішень.

6. Здійснюються зміни стратегічного характеру в регульованих чинниках, що є детермінантами загальної стратегії розвитку підприємства. Найчастіше в процедурах стратегічного управління використовують такі детермінанти: широта охоплення ринку; сегментація ринку; номенклатура продукції; методи реалізації продукції; якість продукції; ціни і рівні продаж продукції; продуктивність; ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства - це реалізація концепції, у якій поєднують цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

Стратегічне планування - сукупність дій і рішень керівництва, що мають призвести до розробки специфічних стратегій, призначених для допомоги фірмі в досягненні своїх цілей.

Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає приймати управлінські рішення. Його завдання - забезпечити нововведення і зміни в організації (П. Лоранж).

Основні види управлінської діяльності при стратегічному плануванні (за Лоранжем)

- 1 Розподіл ресурсів
- 2 Адаптація до зовнішнього середовища
- 3 Внутрішня координація
- 4 Організаційне стратегічне передбачення

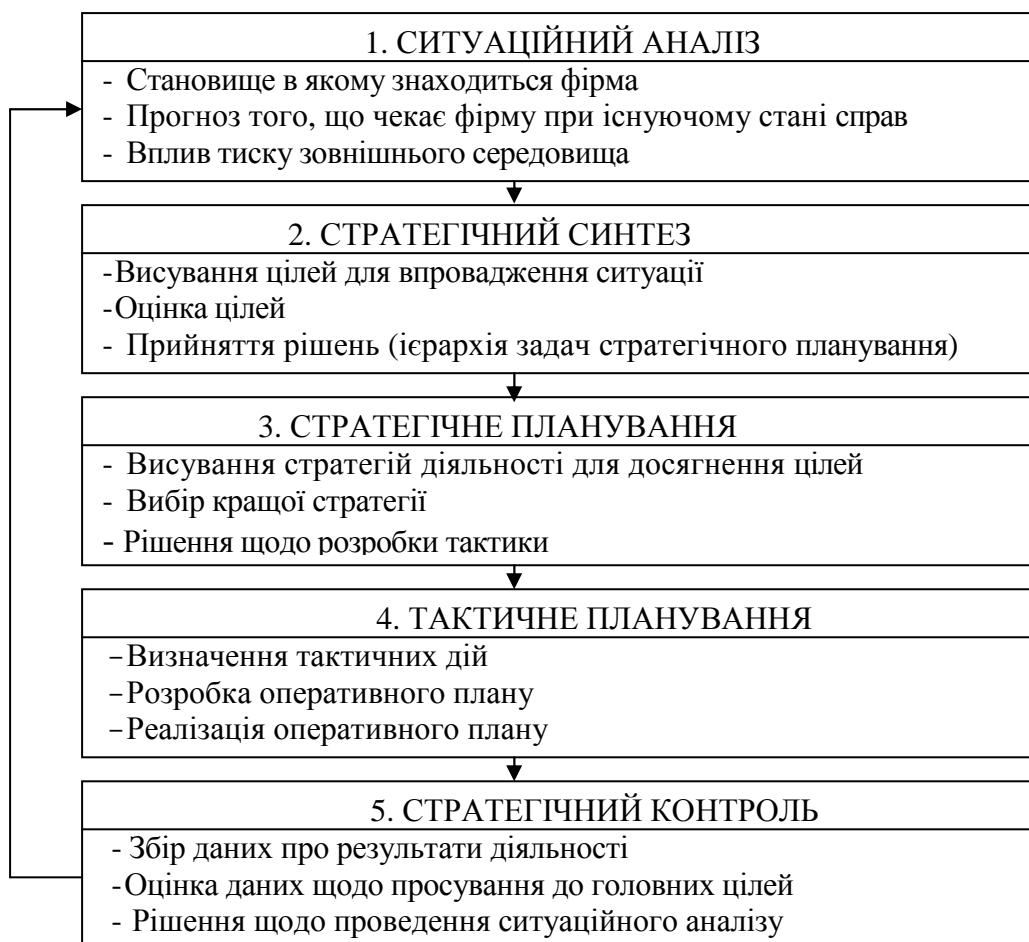


Рис. 10.1 - Схема замкнутого циклу стратегічного планування

10.2 Принципи стратегічного планування

Будь-яке стратегічне планування розраховане на перспективу й тому вже на початковій стадії необхідно мати чіткі, однозначні відповіді на наступні п'ять питань:

1. Наскільки планований майбутній стан організації віддалений від сьогодення?
2. Наскільки масштабні цілі, які ми ставимо перед собою?
3. Яка ймовірність їхнього досягнення?
4. Для чого ці цілі поставлені й що буде потім?
5. Які будуть наслідки досягнення цілей?

При відсутності чітких відповідей на третє, четверте і п'яте питання планування втрачає сенс, тому що комплекс погрозів для організації не вивчений, не оцінений, а тому ми входимо до зони ризику, не маючи навіть припущень про можливі наслідки своїх дій у форс-мажорних обставинах.

Використовуючи питання "Для чого?", можна переконатися в доцільності своїх як довгострокових, так і короткострокових планів і цілей. Часто складається наступна комбінація. Перше запитання: "Для чого вам потрібен ваш бізнес?" Виникає наступна відповідь: "Природно, щоб працювати й заробляти гроші!" Тоді ми задаємо друге запитання: "А для чого вам потрібно заробляти гроші?" "Щоб жити!" - така, як правило, відповідь. "А що для вас означає жити?" - запитуємо ми. "Жити - означає працювати й заробляти гроші", - чуємо ми у відповідь. Отже, коло замкнулося вже на третьому питанні. І якщо його не розірвати, відповідним чином скорегувавши цілі, отже, і стратегію, а відповідно

до неї й повсякденну діяльність, життя все більше буде нагадувати біг білки в колесі. І по мірі розширення вашого бізнесу буде накопичуватися та критична маса питань, що врешті - решт приведе вас і ваш бізнес до стану краху, якщо ви вчасно не зумієте знайти відповіді на конкретні питання.

Численний досвід успішного підприємництва свідчить, що орієнтовані на майбутнє й внутрішньо стійкі організації успішно ведуть бізнес у несприятливому зовнішньому середовищі завдяки своїй споконвічній налаштованості на досягнення надмети. Для цього вона повинна бути чітко визначена, мати конкретні характеристики, що дозволяє організації оперативно міняти тактику й навіть основний вид діяльності, щоб вмонтувати свій бізнес у нову нішу на шляху саме до цієї мети. Для таких організацій принцип "тому що" завжди виходить із власного переконання "для того щоб", а не з рішення "для того щоб", нав'язаного поточними обставинами. Краху уникають ті організації, які заздалегідь передбачають його можливість у сфері своїх стратегічних інтересів, а отже, заздалегідь спланували відповідну реакцію. Вона базується на формулюванні надмети й управлінських реакцій типу "що потім" у рамках системного підходу, що враховує причини й наслідки реалізованих рішень.

Викладений підхід був розроблений Г. Недлером і його послідовниками. Він успішно застосовується на Заході вже з кінця 80-х рр. у різних галузях організаційного планування й має назву "мислення повного спектра" (МПС).

МПС ґрунтується на сімох основних принципах:

1. Унікальність проблеми — принцип, що припускає розглядання кожної проблеми як такої, котра вимагає настільки ж унікального підходу для свого вирішення. Утримуючись від спокуси копіювати рішення вже відомих аналогічних проблем, разом з тим не слід відкидати їх без попереднього аналізу, оскільки в них можуть міститися цінні ідеї.

Сумнівність бездумного копіювання рішень ділових проблем стає очевидним, як тільки ви згадаєте, що передбачуване до копіювання рішення було прийнято людьми, що відрізняються від вас особистісними якостями, специфікою своєї справи, природним небажанням демонструвати свої заготовлені варіанти в сфері вдалих управлінських і інших рішень. Отже, використання чужого досвіду повинне ґрунтуватися на аналізі сукупності факторів: у чому саме вже вирішена проблема аналогічна вашій (у яких умовах було ухвалене рішення, у чому ці умови схожі з вашими й у чому відмінні від ваших), як це рішення було реалізоване (що загального й у чому відмінності між вами й тим, хто приймав і реалізовував відоме рішення). Засвоївши позитивну частину чужого досвіду, постарайтеся одночасно відшукати помилки або ті частини рішення, які ви могли б за тих же умов реалізувати краще.

2. Ціль припускає постановку надмети, що спонукає до подальших дій незалежно від успіхів, досягнутих на деякому етапі. Після постановки надмети всі інші проміжні цілі повинні формулюватися з позиції "для того щоб". При розв'язанні конкретної проблеми необхідно ставити питання, яка ціль її рішення, після чого з'ясовувати, яка ж ціль цієї мети. Це дозволить, розширюючи межі цілей, вибрати найбільш важливі з них, а також укаже на проблеми, які вимагають уваги в першу чергу, виключивши всі несуттєві моменти. Підхід до по-

стійного розширення області цілей включає такі значення цілей, як корисність, намір, місія, кінцевий пункт, і додає інші, охоплюючи весь спектр мотивів і можливих результатів діяльності при зміні зовнішнього середовища, створенні нових систем і відкритті нових перспектив для бізнесу.

Саме тому принцип вироблення цілей є інструментом пошуку рішень і, отже, планування стратегії фірми в певній галузі доцільно почати з вироблення надмети. Принципово важливо й те, щоб надмета вищої ланки менеджерів стала такою і для всіх співробітників, оскільки кожна організація діє не тільки за законами економіки, але й за законами психології. Тому аксіомою сучасного менеджменту персоналу стала формула: "Цілі й цінності співробітників і керівників фірми повинні збігатися". В організаціях, цілі яких або не визначені, або цілі керівника не збігаються з потребами й поглядами співробітників, може трапитися так, що організація стане просто групою нічим не об'єднаних людей.

3. Рішення, що іде за сьогоднішнім (РІН), припускає: вироблення різноманітних альтернатив по досягненню цілі; паралельний пошук найкращих шляхів досягнення найбільш великих цілей; пошук рішень, які допоможуть зробити прогноз того, яким рішення стане завтра.

Таким чином, маючи цілі у вигляді рішення на завтра, можна одержати напрямок руху до короткострокових рішень і скоординувати їх з більшою загальною цілями.

Принцип РІН затверджує необхідність ураховувати в сучасних умовах рішення, які доведеться приймати завтра для роботи над проблемами по досягненню надмети. Він розглядає сьогоднішні рішення, технології, системи в якості перехідних до наступних рішень, технології, системи. Тим самим поточне рішення перестає навіть претендувати на абсолютність і остаточно перетворюється на багатообіцяючий перехід до нових можливостей.

Принцип РІН привчає нас вирішувати майбутні проблеми вже сьогодні. Перспективне ідеальне рішення задає напрямок прийнятим поточним рішенням і наповнює їх більшими цілями. Під час пошуку рішень не слід зневажати "фантомними альтернативами" тобто тими ідеями й проектами, які в цей час не можуть бути реалізовані. Їх варто враховувати з двох причин. По-перше, вони надають корисну інформацію й допомагають генерувати нові ділові пропозиції, а по-друге, змушують шукати для своєї реалізації нові можливості й сфери ведення бізнесу, а також нових компаньйонів і т.д.

Найчастіше помилка, чинена при рішенні проблем, полягає в ігноруванні майбутніх наслідків сьогоднішніх рішень і майбутніх потреб системи, що ми проектуємо сьогодні.

4. Системний підхід має на увазі, що всі рішення й всі проблеми є частиною однієї великої системи. Тому вижити, протистоячи несприятливим впливам зовнішньої соціальної системи, можна, лише вибудувавши усередині її свою більш правильну й мобільну систему. При виборі рішення необхідно враховувати й аналізувати всі зв'язки між елементами організаційного середовища, що може заздалегідь оцінити складність і пріоритетність проблем, щоб почати адекватні дії. При цьому основні фактори можна об'єднати в системну матрицю, що

пояснює основні взаємозв'язки в організації шляхом аналізу восьми взаємозалежних елементів рішення проблем при їх шести основних властивостях.

Заповнення навіть частини осередків матриці дозволяє визначити дійсно необхідну для ухвалення рішення (побудови стратегічного плану, проектування будь-якої системи або розробки перспективного проекту) інформацію й зосередитися на найголовнішому при побудові системи організації.

5. Збір обмеженої інформації припускає накопичення тих даних, які важливі для вашого рішення, а не для проблеми. Більша частина комерційних проектів не реалізується через спроби менеджерів одержати "всю" інформацію про існуючі системи й проблемні ситуації, у результаті чого вони вичерпали головний ресурс — час.

Необхідний мінімум інформації повинен забезпечувати вас знанням того, що повинно бути, а не подробицями того, що зроблено не так. Отже, ті, хто збирає дані повинні прояснити послідовність майбутніх кроків. Помилково стверджувати, що організації працюють на базі інформації. Вони працюють на базі взаємо - відносин клієнтів і постачальників, колег і підлеглих, де якість цих взаємин визначає успіх фірми.

6. Особиста участь (людський фактор) означає необхідність прийняття участі у виробленні рішення більшої кількості тих виконавців, кому доведеться його реалізовувати або хто може з ним стикнутися в майбутньому. Чим більша кількість людей зможе висловити судження, тим ефективніше буде рішення.

Отже, використання людського фактору припускає інтеграцію робочої групи на основі розуміння того, що, будучи ізольованим від інших, людина не зможе самореалізуватися. Люди творчо підходять до своєї справи й працюють із повною віддачею тоді, коли бачать перспективу від свого внеску до спільної справи.

7. Перманентне вдосконалювання припускає при виробленні прийнятих рішень планувати наступні цілі й забезпечувати їхню реалізацію проведенням організаційних змін. На основі більших цілей і ідей РІН необхідно вибирати рішення, що включають передумови для майбутніх змін. Єдиний спосіб зберегти життєздатність рішення полягає в тому, щоб скласти програму безперервних змін і стежити за її виконанням.

Принцип перманентного вдосконалювання містить у собі концепцію "лагодьте до того, як зламається" або "знайте, коли поліпшувати". Це означає, що ви повинні скласти певний графік передбачуваного внесення змін і поліпшення рішень "на ходу", програму безперервної модифікації й відновлення рішень.

Використання розглянутих принципів "мислення повного спектра" при стратегічному плануванні відрізняється наступними перевагами:

- наголошує на синтезі, а не на аналізі (цілісний, системний підхід);
- зосереджує увагу на майбутньому (на цілі), а не на проблемах або минулому (кличе вперед, а не тягне назад);
- при вирішенні різноманітних проблем у основу кладе віру, а не сумніви (позитивність);
- споконвічно ставить питання: "Чи робимо ми те, що потрібно?" (конструктивність);
- дає достатню волю для вибору рішення (не програмує пошук у вузьких рамках);
- дозволяє творчості розгорнутися у всьому спектрі, не сковуючи мислення;

- наголошує на самовдосконаленні й розвитку справи (інноваційний підхід);
- залучає до прийняття рішень усіх зацікавлених або здатних бути зацікавленими в майбутньому осіб і забезпечує всім учасникам пошуку й реалізації рішень гідну роль (вивільнення творчої основи у виконавців і споконвічна мінімізація конфліктних ситуацій під час майбутньої практичної реалізації рішень, тобто стимулювання не внутрішньої конкуренції, а творчого партнерства);
- забезпечує безперервні зміни й поліпшення системи, стосовно до якої виробляються ті або інші стратегії й рішення.

Таким чином, застосування принципів "мислення повного спектра" дозволяє планувати організаційні зміни на основі програм саморозвитку всього персоналу керування.

Принципи "мислення повного спектра" дозволяють розблокувати наше сковане стереотипами, догмами й шаблонами звичних схем мислення, направивши його в русло справжньої творчості, що дозволяє людині більш повно реалізувати свої здібності, розвинути їх і в остаточному підсумку опинитися вище обставин, які можуть запанувати над вами й вашою справою. Тому їхнє використання є універсальний інструмент вивільнення творчого потенціалу особистості, можливість реалізувати себе разом із вдосконалюваною вами вашою справою. Принципи "мислення повного спектра" можуть допомогти знайти реальні, а не мнимі цілі в житті й бізнесі, зробити ваше життя цілеспрямованим.

10.3 Стратегічне планування діяльності

Система критеріїв за основними напрямками діяльності фірми для визначення параметрів стратегічного планування господарської діяльності.

1. Виробнича діяльність

- 1.1. Обсяг виробництва.
- 1.2. Обсяг реалізації послуг.
- 1.3. Виробнича потужність підприємства.
- 1.4. Стан торговельної мережі (розміщення, доступність).
- 1.5. Загальні витрати обігу.
- 1.6. Матеріальне і товарне забезпечення:
 - 1.6.1. Обсяг надходження сировини, комплектуючих, матеріалів, енергоносіїв, товарів.
 - 1.6.2. Обсяг товарних запасів.
 - 1.6.3. Їх відповідність нормативам.
 - 1.6.4. Ритмічність поставки.
- 1.7. Організація торговельних процесів і обслуговування споживачів.

2 Фінансова діяльність

- 2.1. Обсяг і структура статутного фонду.
- 2.2. інтенсивність інвестицій.
- 2.3. Фінансовий стан і платоспроможність фірми.
- 2.4. Обіговий капітал і його використання.
- 2.5. Структура і напрями використання фінансових ресурсів фірми.

3 Кадрова робота

3.1. Забезпеченість робочою силою (укомплектування штатів та їхня відповідність потребам).

3.2. Продуктивність і ефективність праці.

3.3. Рівень заробітної платні та соціальних виплат.

3.4. Стабільність складу колективу (плинність кадрів та її причини).

4 Торговельно-економічна діяльність

4.1. Асортиментна політика.

4.2. Цінова політика.

4.3. Рекламна діяльність.

4.4. Організація господарських зв'язків (постачальники/споживачі), їх стабільність та ефективність.

4.5. Характер комерційних угод та їх ефективність.

4.6. Політичне формування торговельних націнок.

4.7. Конкурентоспроможність продукції, що реалізується.

5 Організаційна та управлінська діяльність

5.1. Система планування.

5.2. Оперативне управління.

5.3. Професійний рівень керівників та фахівців.

5.4. Рациональність організаційної структури управління.

5.5. Інформаційне забезпечення і технологія управління.

Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії фірми і досягнення її цілей

Принципова відмінність стратегічного планування від традиційного полягає в тому, що значення основних показників діяльності визначається не шляхом екстраполяції досягнутих параметрів, а на основі встановлених якісних цілей.

Більшість стратегій можна згрупувати за типами основних стратегій:

- Стратегією контролю над витратами.
- Стратегією диференціації.
- Стратегією фокусування.

10.4 Планування реалізації стратегії

Наступним великим і останнім кроком у стратегічному плануванні є планова підготовка реалізації стратегії. При втіленні стратегії центральним є питання про розвиток стратегічних програм, завдання якого - уможливити переорієнтацію діяльності підприємства у світлі нової стратегічної орієнтації.

Стратегічна програма

Завданням стратегічного програмного планування є конкретизація стратегії для кожної з виробничих функцій та в майбутньому узгоджуванні її з конкретною дійсністю. Інакше кажучи, варто конкретизувати, які заходи треба провести в окремих виробничих функціональних галузях, щоб була реалізована запланована стратегія. Тобто, мова йде про наступне: які кроки необхідно почати робити при закупівлі, щоб здійснити заплановану стратегію ведення цін, або яку діяльність повинен здійснювати технічний відділ, щоб технічний відділ обслуговування покупців діяв як централізовано диференційований.

Уже ці питання вказують на те, що при розвитку стратегічних програм мова йде не про просту дедуктивну роботу. Розвиток програми - це головним чином самостійна планова робота, завдання якої фіксувати заходи, які є критичними для успіху запланованої стратегії. Не всі виробничі дії впливають на стратегічну програму, а селективно вибирають тільки ті заходи, які можуть бути критичними стосовно реалізації стратегії.

Тому завданням програмного планування є виявлення з перших кроків тих галузей, які мають критичне значення для успішного застосування стратегії підприємства. Якщо, наприклад, підприємство вирішило зробити центральною темою стратегії диференціації безпеку продукту, то стратегічну програму варто розвивати в рамках цього напрямку: розвиток засобів безпеки, підвищення стандартів якості продукції, поширення філософії безпеки й т.д.

Підхід концентрації на критичні для стратегії областях є усвідомленим. Стратегічний план є тільки обмеженим планом, а не всеосяжним планом керування. Галузі, які не є стратегічно критичними, є предметом оперативного планування. Межа між стратегічним і оперативним плануванням не є чітко зафіксованою й більш точно визначається в процесі діяльності.

Стратегія й культура

У межах стратегічних організаційних заходів останнім часом чітко виходить на перший план культура підприємства. Під культурою підприємства маємо на увазі існуюча на підприємстві система цінностей і орієнтирів, вироблена в процесі діяльності, пов'язана із традиціями й ритуалами, із соціалізацією нових членів підприємства.

Культура підприємства, як невидима величина керування, має дуже велике значення для реалізації стратегії, тому що вона може призвести при новій орієнтації до успіху стратегії або до її невдачі. Застосування нової стратегії може бути планомірно добре продумано, але не спрацювати, якщо воно вступає в протиріччя із цінностями, що лежать в основі існуючої культури підприємства. Це особливо часто відбувається в тих випадках, коли протиріччя розпізнане. Культурі підприємства властиве своє специфічне ставлення до законів, змінити які або пристосувати до нової стратегічної орієнтації не завжди можливо. Тому визначення культури підприємства - це одне з основних завдань менеджменту при розробці стратегії організації. Культура підприємства може привести стратегію до блискучого успіху, але вона може також стати гальмом, перетворитися у ворожу силу. Ці спостереження привели до принципу, що стратегічний успіх тільки тоді можливий, коли стратегія й культура узгоджені. До сьогоднішнього дня існує ще мало знань про те, які стратегії вимагають яких культур.

Для плануючих стратегію існує дві основні можливості, як враховувати особливості культури підприємства:

- 1) пристосувати стратегію - це означає, що варто вибирати тільки ті стратегії, які гармонійно співіснують із культурою підприємства;
- 2) пристосувати культуру - це означає, що відбувається спроба пристосувати культуру підприємства до нової стратегічної орієнтації.

Як уже згадувалося, друга альтернатива може бути практично реалізована з більшими зусиллями та не в короткий термін. Культури підприємств - це поза-

планово існуючі складні системи орієнтації, які не піддаються простому впливу з метою видозмін. Культура не піддається "обробці", як наприклад, розрахунок зарплати на ЕОМ.

З іншого боку, підприємству не слід капітулювати перед власною культурою й тільки через неї блокувати необхідну стратегічну нову орієнтацію. У такому випадку культура може стати загрозою існування підприємства.

Метою стратегічно усвідомленого ведення підприємства повинно бути завдання - стежити за тим, щоб культура не стала дуже сильною, щоб вона була гнучкою й давала можливість вільної орієнтації. Така позиція, однак, містить відмову від керування добре розвиненою культурою. Зі стратегічного погляду переваги сильно вираженої і глибокої культури підприємства є сумнівними; дуже небезпечно стратегічну гнучкість приносити в жертву оперативній ефективності керування.

Особистісні аспекти

Практичний досвід указує на те, що запланована стратегія тільки тоді є успішною, коли для цього створені особистісні передумови. Безпосередньою точкою поєднання стратегічних заходів є планування особистих потреб. На основі запланованої стратегії і програми для виробничих галузей діяльності повинні бути вивчені довгострокові особисті потреби, як у кількісному, так і в якісному аспектах, зіставлені з тим, що є на сьогодні. На підставі отриманих відхилень розробляється план задоволення особистих потреб.

Залучення нового персоналу висуває питання відбору кадрів. Щоб успішно була реалізована запланована стратегія, необхідна ефективна система відбору кадрів. Стратегія диверсифікованості вимагає створення цілеспрямованої, заснованої на новому бізнесі, системи відбору.

На противагу існуючій керівній ідеї універсальних менеджерів, на практиці часто виходять із того, що поведінка менеджерів може мінятися тільки в певних межах. Тому відповідність між запланованою стратегією й особистісною орієнтацією головних осіб у стратегічному бізнесі повинне розглядатися як центральна умова діючої реалізації стратегії. Тому пропонується для стратегії згортання залучати стійких "дипломатів", у той час, як вхід на ринок виробляється "шустрими" особистостями-першовідкривачами.

Аналогічно, для визначення продуктивності й системи стимулювання потрібно також чітко орієнтування стратегічних пріоритетів. Ці системи повинні бути представлені таким чином, щоб у співробітників була мотивація поводитися так, щоб фірма наближалася до своїх стратегічних цілей. Замість переважної орієнтації на короткострокові, легко вимірювані успіхи, варто створити систему критеріїв продуктивності й стимулів, що буде відбивати стратегічну перспективу. Для диверсифікованого підприємства це означає, що системи прибутків різні, і вони існують одна поряд з іншою, і варіюються в тому обсязі, у якому стратегічні вимоги відрізняються одна від одної. Наприклад, стратегія для "дійних корів" вимагає інших стимулів, ніж стратегія інвестицій для "зірок".

У визначенні продуктивності існуючі кваліфікаційні пробіли повинні бути взаємопов'язані у світлі вимог стратегії зі стратегічними програмами розвитку особистості. Це, природно, висуває відповідні критерії визначення продуктив-

ності. Для здійснення планів потрібно, щоб співробітники в контексті прийнятої стратегії порівнювали свої щоденні рішення з відповідними стратегічними пріоритетами.

Контрольні запитання:

1. В чому полягає зміст планування як функції управління фірмою?
2. З яких етапів складається стратегічне планування?
3. Що таке формування стратегії розвитку підприємства?
4. Назвіть систему критеріїв за основними напрямками діяльності.
5. Назвіть дві основні можливості, як враховувати особливості культури підприємства.
6. Що потрібно для визначення продуктивності й системи стимулювання?

Тема 11. Стратегічний контроль

11.1 Роль контролю в реалізації стратегії

11.2 Контроль реалізації стратегічного плану

11.1 Роль контролю в реалізації стратегії

Реалізація стратегії включає вибір правильної комбінації структури і контролю реалізації стратегії компанії. В загальному випадку контроль необхідний, оскільки хоча структура управління призначає виконавцям ролі і задачі, вона не забезпечує їх мотивацію.

Системи стратегічного контролю є системами формального ціле-полягання контролю, нагляду, оцінок і зворотного зв'язку, які забезпечують менеджерів інформацією про діяльність організації і необхідності корегуючих дій. Отже, система контролю повинна реалізувати чотири ступеня дій:

- встановлення стандартів оцінки функціонування, які повинні розроблятися одночасно із стратегією;
- створення вимірювальної системи, яка покаже ступінь досягнення цілей, що є комплексною задачею, оскільки багато дій важко оцінити;
- порівняння реального функціонування зі встановленою метою;
- оцінка результатів порівняння і розробка корегуючих дій. Контрольні системи можуть аналізувати досить широкий клас явищ: від вимірювання виходів організації до вимірювання організаційної поведінки, що, звичайно, складніше. Контроль повинен здійснюватися на всіх рівнях управління: корпоративному, дивізіональному, функціональному і індивідуальному (табл. 11.1). Ринковий контроль найбільш об'єктивний, оскільки він проводиться на основі системи цін і дозволяє оцінити поведінку фірми, достатньо об'єктивні й показники, що використовуються. Ринкова ціна акцій визначається в результаті конкуренції, і всі її коливання дають менеджерам уявлення про їх діяльність у вигляді зворотного зв'язку.

Таблиця 11.1 - Типи контрольних систем і їх зміст

Типи контролю	Ринковий	По виходу	Бюрократичний	З боку колективу
Контрольовані характеристики	Ціна акцій Повернення інвестицій Трансферні ціни	Дивізіональні результати Функціональні результати Індивідуальні результати	Правила і процедури Бюджети Стандартизація	Норми Результати Соціальна відповідальність

Швидкість повернення інвестицій вимірює віддачу інвестиційного капіталу і є іншою формою ринкового контролю. На корпоративному рівні така оцінка може показати результати діяльності компанії щодо інших фірм, на дивізіональному рівні це дає відносну оцінку роботи відділень фірми, що важливе для диверсифікації.

Трансферні ціни показують економічні взаємостосунки між відділеннями. Вони можуть встановлюватися двома способами: на основі ринкових цін і на основі собівартості. Тому є певні проблеми їх використання як показник.

На дивізіональному рівні успіх ринкового контролю залежить від здатності менеджерів корпоративного і дивізіонального рівня досягти рівнозначних рішень по цінових ресурсах. Це дуже важливо для головного офісу компанії з багатьма відділеннями.

Ринковий контроль - основа планування портфеля, оскільки порівняння швидкостей повернення інвестицій (ROI) - принциповий шлях оцінки компанії-єю діяльності своїх відділень.

Контроль по виходу є наступною об'єктивною формою контролю, який використовується у відсутність інших об'єктивних методів. При цьому компанія повинна оцінювати або прогнозувати досягнення відповідних цілей по різних відділеннях, функціях або підрозділах.

На дивізіональному рівні оцінюються обсяги продажів, продуктивність, зростання і контрольована частка ринку. Ці показники міняються в процесі діяльності відділень і відображають поведінку менеджерів відділень.

На функціональному рівні також оцінюються ступінь досягнення відповідних цілей. Функціональні результати можуть бути використані для розробки компанією відмітних переваг, вони одночасно - могутні методи контролю поведінки персоналу.

Контроль по індивідуальних результатах звичний на всіх рівнях - вищі менеджери, збувальники, виробничники і т.д. Проте, коли є ускладнення в оцінці діяльності (наприклад, у сфері НДДКР або при колективній роботі) дуже важко оцінити індивідуальну віддачу. Невідповідне використання контролю по виходу може привести до негативних наслідків на всіх рівнях організації.

Бюрократичний контроль представляє собою директивну форму контролю поведінки підрозділів, функціональних органів і працівників. При цьому їм наказують якнайкращі способи досягнення результатів. Правила і процедури є керівництвом до дії. Вони указують, що повинно бути зроблено і таким чином стандартна поведінка дає передбачений результат і передбачену реакцію. Звичайно вони корисні при рутинних ситуаціях, але скрутне їх використання в протилежному випадку.

Бюджети - це сукупність правил розподілу ресурсів. Вони визначаються структурою організації і встановлюють певні обмеження. Особливу увагу повинно бути надане тому, щоб при їх виконанні не було конфліктів між відділеннями і функціональними органами.

Стандартизація - дуже важливий спосіб контролю поведінки. Стандартизації можуть бути піддані входи, процеси і виходи. Входи контролюються з тим, щоб забезпечити на них високу якість людських або фізичних ресурсів. Процес ста-

ндартизується з метою програмування діяльності і забезпечення мінімальних витрат і високої якості. Організаційні виходи стандартизуються по специфічних критеріях кінцевої продукції, за якістю і сервісному обслуговуванню. При стандартизації своєї діяльності компанія створює ефективну систему нагляду за своїм функціонуванням.

Менеджер повинен відстежувати використання бюрократичного контролю, щоб переконатися в його відповідності. Слід мати на увазі, що цей вид контролю достатньо дорогий, в усякому разі дорожче ринкового.

Коли ні виходи, ні поведінка не можуть відстежуватися або оцінюватися, організація повинна знайти інші форми контролю. Контроль з боку колективу найбільш корисний. Він ґрунтується на створенні внутрішньої системи результатів фірми. Ця форма контролю, коли працівники самі встановлюють норми і результати своєї поведінки. Такий контроль корисний в поєднанні із стандартизацією входів.

У великій організації різні відділення або продуктивні лінії можуть мати різні культури, і така ситуація підриває зв'язки між ними. Контроль з боку колективу незручний, коли компанія швидко росте або міняється, оскільки немає часу для обліку цих організаційних змін.

На практиці різні типи контролю використовуються компанією одночасно і дуже важливе їх правильне поєднання.

Стратегічний вибір на функціональному рівні, рівні стратегічних зон господарювання (СЗГ) і корпоративному рівні природним чином визначає структуру управління і системи контролю.

Функціональний рівень

На цьому рівні системи управління характеризуються вертикальною диференціацією. Горизонтальна диференціація підходить менше, оскільки йдеться про реалізацію однієї функції управління, і це забезпечує жорсткий контроль. В той же час використовуються бюрократичний контроль і контроль по виходах для зниження витрат. Дуже важлива стандартизація для контролю входів, виходів, людських ресурсів. Правила і бюджети повинні контролювати виробництво і персонал. В цілому у виробництві основна задача контролю на функціональному рівні - зниження витрат.

У сфері НДДКР компанія перш за все зацікавлена в створенні технологічних відмітних переваг і розробці нових продуктів. Контроль в цій сфері досить важкий, оскільки важко відстежувати чим зайняті люди. Звичайно він здійснюється у формі самоконтролю або з боку малих груп співробітників по спільній роботі.

У області маркетингу, як і в НДДКР, характерне вживання плоских структур управління, де ускладнено відстеження діяльності співробітників. Проте, тут використовуються контроль по виходу і бюрократичний

Рівень СЗГ (галузевого бізнесу)

Вибір системи контролю залежить від стратегії (табл.11.2) і стадії життєвого циклу галузі, що використовується (табл. 11.3). Прості структури управління з малою диференціацією при ціновому лідерстві приводять до порівняно простих форм контролю витрат діяльності фірми.

Таблиця 11.2 - Використовування систем контролю при різних стратегіях

Стратегія Доцільна система управління	Цінове лідерство Лінійно-функціональна, продуктова, дивізійна	Диференціація Продуктова, дивізійна, матрична	Фокусування Лінійно-функціональна
Контроль по виходу	Велике використання (наприклад, контроль витрат)	Деяке використання (наприклад, контроль якості)	Деяке використання (наприклад, по витратах і якості)
Бюрократичний контроль	Деяке використання (наприклад, бюджети, стандартизація)	Велике використання (наприклад, правила, бюджети)	Деяке використання (наприклад, бюджети)
Контроль з боку колективу	Мале використання (наприклад, за якістю або циклом)	Велике використання (наприклад, норми і культура)	Велике використання (наприклад, норми і культура)

При диференціації задачею контрольної системи є також захист відмітних переваг. З цієї причини велике значення отримує бюрократичний контроль і контроль з боку колективу. В компаніях, що використовують стратегію фокусування, контроль ґрунтується на компромісі контролю витрат і відмітних переваг. Звичайно це порівняльно невеликі компанії, і особливе значення отримує контроль з боку колективу.

На стадії зародження з урахуванням малих розмірів і простої структури управління достатньо контролю персоналу усередині малих робітників груп.

Таблиця 11.3 - Стадії життєвого циклу і типи контролю

Тип контролю Стадія	По виходу	Бюрократичний	З боку колективу
Зародження	Мало використовується	Мало використовується	Велике використання
Зростання	Мало використовується	Мало використовується	Мало використовується
Уповільнення зростання	Від деякого до великого використання (залежно від стратегії)		
Зрілість	Від деякого до великого використання (залежно від стратегії)		
Спад	Велике використання	Велике використання	Деяке використання

На стадії зростання з розвитком структур управління компанія потребує розвитку низькоцінової компетенції або в пошуку майбутніх переваг диференціації і контроль повинен бути достатньо рухомий (в основному з боку колективу). На стадії уповільнення зростання ціновий лідер повинен використовувати контроль по виходу і бюрократичний контроль, а диференціатор - надавати увагу і контролю з боку колективу.

На стадії зрілості продукти повинні бути стандартизовані, розширитися їх діапазон. Для цінового лідера основна мета контролю - зниження витрат. Диференціатор повинен прагнути розвитку відмітних переваг. Відповідно, особливого значення набувають бюрократичний контроль і контроль з боку колективу. На стадії спаду контроль повинен відстежувати витрати СЗГ і повні вартісні зміни стратегії. Істотно, що така система повинна бути дешевою.

Система контролю на рівні корпорації

Структури управління і контролю залежать від вибраної стратегії, ступеня синергізму СЗГ (табл. 11.3). При незв'язаній диверсифікації зв'язки між СЗГ мі-

німальні, і на рівні корпорації необхідно спостерігати за проходженням загальної стратегії компанії, у зв'язку з чим використовуються методи ринкового контролю. При вертикальній інтеграції виникає необхідність координації дій СЗГ з боку головного офісу - це вимагає централізованого контролю і додатково до ринкового використовуються методи бюрократичного контролю.

Таблиця 11.3 - Корпоративна стратегія і типи контролю

Тип контролю Стратегія	Ринковий	Бюрократичний	З боку колективу
Незв'язана диверсифікація	Велике використання	Деяке використання	Мале використання
Вертикальна інтеграція	Велике використання	Велике використання	Деяке використання
Зв'язана диверсифікація	Мале використання	Велике використання	Велике використання

При зв'язаній диверсифікації використовується синергізм СЗГ, що вимагає значної централізації управління і контролю. Тому зростає роль бюрократичного контролю і контролю з боку колективу

11.2 Контроль реалізації стратегічного плану

Незаперечним є той факт, що формування стратегії організації сприяє визначенню напрямку та способу її руху до цілі, а виконання стратегії створює умови для її досягнення. Однак це не означає, що правильний вибір стратегії та дотримання необхідних умов для її виконання автоматично забезпечать отримання бажаного результату. Основною причиною відхилень є нестабільність середовища організації, виникнення непередбачуваних змін. Все це вимагає створення системи, яка б забезпечила контроль за рухом організації згідно з "заданою траєкторією", а також за тими відхиленнями, які можуть виникнути під час діяльності. Очевидно, що основне завдання контролю полягає не в оцінці правильності здійснення стратегії, а у визначенні того, чи сприятиме реалізація стратегії досягненню бажаних цілей.

Основні етапи системи стратегічного контролю такі.

- Визначення показників, за якими оцінюють реалізацію стратегії. Практично, ці показники безпосередньо пов'язані з цілями, яких треба досягти під час реалізації стратегії.
- Вимірювання та відстеження параметрів контролю. Розрізняють чотири можливі підходи до побудови такої системи на основі ринкових показників функціонування організації (наприклад, ціни на продукцію чи акції, рентабельність інвестованого капіталу): виконання цілей окремими структурними підрозділами; контроль за правильністю виконання визначених процедур і правил здійснення окремих дій; самоконтроль працівників за досягненням результатів з позицій інтересів організації.
- Порівняння реального стану параметрів контролю з бажаним для визначення рівня їхнього виконання. При цьому особливі вимоги висувають до інформації — вона має надходити своєчасно для прийняття необхідних рішень щодо коригування стратегії; містити дані, які б адекватно відображали стан контрольованих процесів; вказувати на час збору інформації.

• Оцінка результату порівняння та прийняття рішення щодо його можливого коригування. Якщо реальний стан параметра контролю дорівнює або кращий від бажаного результату, то коригуючих дій здебільшого не відбувається. Коли ж він нижчий від запланованого, то виявляють причину цього відхилення і коригують як самі цілі, так і засоби їхнього досягнення. Таке коригування проводять за певною схемою: перегляд параметрів контролю щодо відповідності їх встановленим цілям і вибраній стратегії; перегляд цілей у зв'язку з можливими змінами в середовищі організації; зміна стратегії за умови неможливості її реалізації чи недоотримання результатів під час її впровадження; пошук інших причин незадовільної роботи організації та прийняття відповідних заходів (поліпшення системи мотивації, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення організації праці тощо).

Таким чином, обрана стратегія та план її здійснення не в змозі врахувати всі проблеми, які можуть виникнути. Доповнення та коригування її є нормальною й необхідною складовою стратегічного менеджменту. Критерієм успішної реалізації стратегії є повне досягнення цілей або їхнє перевиконання.

Контрольні запитання:

1. Як проводять стратегічний контроль в організації?
2. Назвіть типи контрольних систем і їх зміст.
3. Що в себе включає реалізація стратегії?
4. Якою є задача контрольної системи при диференціації?
5. Назвіть основні етапи системи стратегічного контролю.

Тема 12. Облік ризиків в стратегічному управлінні розвитком організації

12.1 Ризик-менеджмент і його роль у визначенні стратегії управління ризиками

12.2. Стратегічний ризик

12.3. Використання нечіткої логіки в управлінні ризиками

12.1 Ризик-менеджмент і його роль у визначенні стратегії управління ризиками

Оскільки підходи до рішення управлінських задач можуть бути найрізноманітнішими, тому управлінню ризиками (ризик-менеджменту) притаманна багатоваріантність. Багатоваріантність ризик-менеджменту означає стан стандарту і неординарності фінансових коливань, гнучкість і неповторність тих чи інших способів дій в конкретній господарській ситуації. Головне в ризик-менеджменті - правильна постановка мети, що відповідає економічним інтересам об'єкта управління.

Ризик-менеджмент дуже динамічний. Ефективність його функцій багато в чому залежить від швидкості реакції на зміну умов ринку, від економічної ситуації і фінансового стану об'єкта управління. Тому ризик-менеджмент повинен базуватися на знанні стандартних прийомів управління ризиком, умінні швидко і правильно оцінювати конкретну економічну ситуацію, на здатності швидко знайти гарний, якщо не єдиний, вихід з даної ситуації.

Особливу роль у рішенні ризикових задач грають інтуїція менеджера й інсайд.

Інтуїція являє собою здатність безпосередньо, як би раптово, без логічного продумування знаходити правильне рішення проблеми. Інтуїтивне рішення як внутрішнє осяяння, просвітління думки, що розкриває суть досліджуваного пи-

тання. Інтуїція є неодмінним компонентом творчого процесу. Психологія розглядає інтуїцію у взаємозв'язку з чуттєвим і логічним пізнанням і практичною діяльністю як безпосереднє знання в його єдності зі знанням опосередкованим, раніше придбаним.

Інсайд - це усвідомлене рішення якоїсь проблеми. Суб'єктивно інсайд переживають як несподіване осяяння, збагнення. У момент самого інсайда рішення усвідомлюється дуже ясно, однак ця ясність часто носить короткочасний характер і має потребу у свідомій фіксації рішення.

У випадках, коли ризик розрахувати неможливо, прийняття ризикових рішень відбувається за допомогою евристики.

Евристика являє собою сукупність логічних прийомів і методологічних правил теоретичного дослідження і відшукування істини. Іншими словами, це правила і прийоми рішення особливо складних задач. Звичайно, евристика менш надійна і менш певна, чим математичні розрахунки, однак вона дає можливість одержати цілком певне рішення. Ризик-менеджмент має свою систему евристичних правил і прийомів для ухвалення рішення в умовах ринку.

Після побудови комплексного показника ризику визначають взаємозв'язок між факторами шляхом використання інтегрального методу факторного аналізу, що містить у собі: визначення методу інтегрування; обчислення підінтегральної функції; виведення значення інтеграла.

Організація ризику-менеджменту припускає визначення органа управління ризиком, яким може бути фінансовий менеджер, менеджер по ризику чи відповідний апарат управління, скажемо, відділ ризикових вкладень капіталу, що виконує наступні функції:

- здійснення венчурних і портфельних інвестицій, тобто ризикових вкладень відповідно до чинного законодавства і статуту суб'єкта господарювання;
- розробку програми ризикової інвестиційної діяльності;
- збір, аналіз, обробку і збереження інформації про навколишнє оточення;
- визначення ступеня і вартості ризиків, вироблення стратегії і прийомів управління ризиком;
- розробку програми ризикових рішень і організацію її виконання, включаючи контроль і аналіз результатів;
- здійснення страхової діяльності, укладання договорів страхування і пере-страхування, проведення страхових і перестраховувальних операцій;
- розробку умов страхування і перестраховування, визначення розмірів тарифних ставок по тарифним операціями;
- видачу гарантій по піклуванню українських і іноземних компаній, відшкодування збитків за їхній рахунок, доручення іншим особам виконання аналогічних функцій за рубежом;
- ведення бухгалтерської, статистичної й оперативної звітності по ризикових вкладеннях капіталу.

Схема організації ризик-менеджменту представлена на рисунку 12.1.

Вона включає правила, на основі яких приймаються пошукові рішення, і способи вибору варіанта рішення.

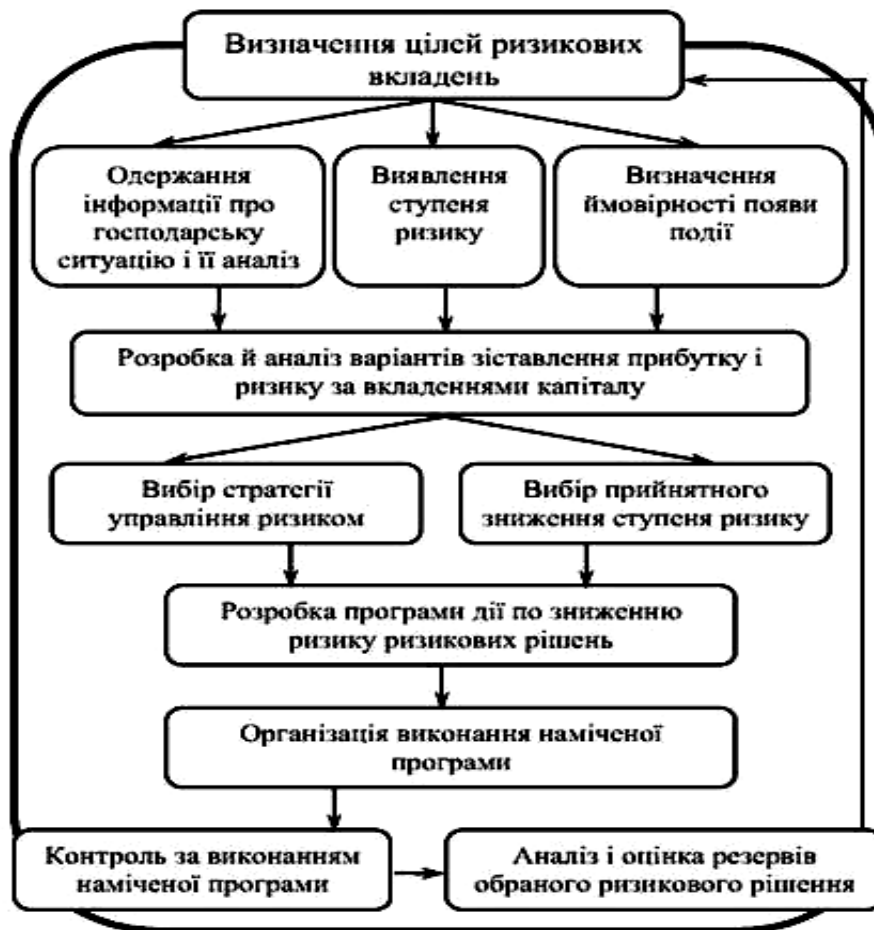


Рис. 12.1 - Схема організації ризик-менеджменту

У стратегії ризик-менеджменту застосовуються такі правила:

- 1) максимальність виграшу;
- 2) оптимальна імовірність результату;
- 3) оптимальне коливання результату;
- 4) оптимальне сполучення виграшу і величини ризику.

Сутність першого правила полягає в тім, що з можливих варіантів ризикових вкладень капіталу вибирається той, що дає найбільшу ефективність результату при мінімальному чи прийнятному для інвестора ризику.

Відповідно до другого правила з можливих рішень вибирається те, при якому імовірність результату є прийнятним для інвестора.

Правило третє полягає в тім, що з можливих рішень вибирається те, при якому імовірності виграшу чи програшу для того самого ризикового вкладення капіталу має найменший розрив.

Нарешті, четверте правило полягає в тім, що менеджер оцінює очікувані величини виграшу і ризику і приймає рішення про вкладення капіталу в той захід, що дозволяє одержати очікуваний виграш і одночасно уникнути великого ризику.

У таблиці 12.1 дана інформація про залежність між стратегією підприємства по управлінню ризиками і пріоритетними процедурами управління ними.

Таблиця 12.1 - Вплив стратегії підприємства по управлінню ризиками на вибір процедур управління ними

Варіант стратегії	Пріоритетні процедури	Примітки
Обережна	Відмовлення від ризиків (чи передача ризиків)	Граничні значення втрат, що відповідають процедурі відмовлення від ризиків і передачі ризиків, встановлюються досить твердими (невисокими). На цьому етапі при даній стратегії підприємства по управлінню ризиками застосування всіх процедур управління ризиками рівнозначно
Зважена	Прийняття ризиків (або передача ризиків, або відмовлення від ризиків)	Застосування кожного з цих методів не дуже тверді, але і не дуже вільні. Вони встановлюються з урахуванням інших додаткових факторів, наприклад фактора реальних можливостей підприємства протягом певного періоду часу
Ризикована	Прийняття ризику на себе чи передача ризиків	Граничні значення збитку, що відповідають процедурам прийняття ризиків на себе і передачі ризиків, встановлюються досить вільними (високими)

Для можливих варіантів стратегії підприємства по управлінню ризиками необхідно мати довідкову інформацію за граничним значенням витрат, прийнятим підприємством по кожній із процедур управління ризиками (табл. 12.2).

Таблиця 12.2 - Граничні значення витрат для різних варіантів стратегії підприємства

Варіант стратегії	Пріоритетні прийоми	Граничні значення витрат, що встановлюються для кожної з можливих процедур управління ризиками (у грошовому вираженні)					
		по різних видах і аспектах діяльності підприємства					сумарні граничні значення по усіх видах діяльності підприємства
		по нерухомості	по обладнанню	по відповідальності за охорону екологічного середовища	по відповідальності перед робітниками підприємства	І ін.	
Обережна	Відмовлення від ризиків						
	Передача Ризиків						
Зважена	Прийняття Ризиків						
	Передача Ризиків						
	Відмовлення від ризиків						
Ризикова	Прийняття ризиків на себе						
	Передача ризиків						

Результати етапу "Уточнення стратегії підприємства по управлінню ризиками і вибору процедур управління ними" представлено в таблиці 12.3.

Таблиця 12.3-Результати етапу "Уточнення стратегії підприємства по управлінню ризиками і вибір процедур управління ними"

Результати етапу	Примітки
Уточнена стратегія підприємства щодо управління ризиками	Можливий вибір однієї з наступних стратегій: ризикована; зважена; обережна
Процедури управління ризиками, пріоритетні для обраних стратегій управління	Для ризикованої стратегії: прийняття ризиків на себе; передача ризиків Для зваженої стратегії: прийняття ризиків на себе; передача ризиків; відмовлення від ризиків Для обережної стратегії: відмовлення від ризиків; передача ризиків

Ризик, якому піддається підприємство, це ймовірна загроза розорення чи одержання таких фінансових втрат, які можуть зупинити всю справу. Оскільки ймовірність невдачі присутня завжди, постає питання про методи зниження ризику. Для відповіді на це питання необхідно кількісно визначити ризик, що дозволить порівняти величину ризику різних варіантів рішення і вибрати з них той, який найбільше відповідає обраній підприємством стратегії ризику.

12.2 Стратегічний ризик

Кожний вид підприємницької діяльності передбачає розробку стратегій управління підприємством. Навіть відсутність довгострокової стратегії - це насправді стратегія короткострокового пристосування до поточних змін. У деяких галузях і ця стратегія може бути правильною. Якщо ж керівництво підприємства займає пасивну позицію, то підприємство неминуче почне втрачати свою ринкову вартість під впливом конкуренції та не передбачуваних обставин.

Чим більш агресивна й швидка в розвитку конкретна галузь і чим амбіційніше керівництво підприємства, тим більше потенціал можливих помилок в управлінні. Можливість таких помилок утворює сукупність ризиків, яку поєднують під загальною назвою - стратегічний ризик.

Для успішного управління підприємством її керівники повинні чітко уявляти собі свій стратегічний ризик. Це означає наявність необхідності враховувати можливість настання несподіваної події, яка знижує здатність керуючих вчасно і якісно розробляти стратегію управління підприємством й впроваджувати прийнятну керівництвом стратегію управління. Особливе положення цього ризику полягає в тому, що будь-який його прояв загрожує їй середньо - і довгостроковій перспективі.

Система управління підприємством може виявитися нездатною для реалізації стратегії з кількох причин, які виходять:

- від процесу ведення бізнесу (операційний ризик);
- від можливостей погіршення активів фірми;
- від зміни конкурентної обстановки;
- від втрати репутації, довіри.

Розглянемо причини виникнення стратегічних ризиків.

Операційні ризики - це можливості незапланованих і небажаних зупинок виробничого процесу підприємства. Вони тією чи іншою мірою загрожують будь-якій фірмі. У своєму нормальному стані операційні ризики не є стратегічними.

Будь-який керівник у рамках своєї щоденної роботи повинен усувати їх у міру прояву помітної загрози. Операційний ризик може стати стратегічним, якщо удар буде занадто сильним. Стратегія ведення бізнесу в конкретній формі може суттєво впливати на загальну експозицію по операційних ризиках.

Другою причиною стратегічного ризику є можливість ослаблення активів фірми. Активи забезпечують грошовий потік у підприємство. Ослаблення активів означає скорочення величини цих припливів, що має системний вплив на підприємство. Цей вид ризику так само, як і попередній, з одного боку, впливає на здатність здійснювати стратегію, а з іншого - сам перебуває під впливом особливостей прийнятої стратегії конкуренції.

Особливо важливі в цьому напрямку розкладання фінансової ринкової вартості активів, збиток правам інтелектуальної власності й фізична деградація активів. Фінансові ризики фактичного зменшення або завищення передбачуваної вартості активів особливо небезпечні, тому що їх важко виявити до того, як буде потрібно використовувати активи як джерело фондів. У цьому випадку актив зазнає несприятливу оцінку з боку покупця, орендатора, інвестора й т.п. Стратегія підприємства буде покладатися на передбачувану стабільно високу вартість активів, а їх реалізація буде проводитися по значно менш стійкій поточній ринковій вартості. Це чревате дуже високим ризиком і великими втратами. Фінансове зниження найчастіше викликається зміною ринкової ситуації. Особливо небезпечно це зниження для підприємства, що працює із високим фінансовим левериджем.

Зниження фактичної вартості активів може відбутися раптово не тільки через аварії, але й із причин їх різкого морального старіння через нові винаходи й ноу-хау або розголошення ключової інформації.

Третє джерело стратегічного ризику - зміни конкурентної обстановки. Цей вид ризику й адекватні дії керівників найдокладнішим образом вивчені М.Портером.

На відміну від позначених трьох джерел стратегічного ризику репутаційний ризик сам по собі не є джерелом ризику. Він скоріше наслідок надлишкового ризику, що необачно був прийнятий керівництвом підприємства по інших напрямках. Це втрата віри споживачів у здатність підприємства виконувати свої обіцянки й зобов'язання.

У всіх аспектах стратегічного ризику є загальна риса: у більшості випадків він починається або закінчується неправильними діями керівного складу. Керівники підприємства, які зустрічаються із загостренням стратегічного ризику, повинні мати на увазі, що неправильні дії й помилки керуючий персонал допускає тільки при одночасній присутності трьох умов: тиску, можливостей і виправдання, які, діючи разом, створюють спокусу легкого розв'язання проблеми.

При розробці систем управління ризиками фірми стратегічний ризик, найчастіше є нищівним ризиком, повинен бути раніше інших узятий під контроль. Усі ризики внутрішні й зовнішні тією чи іншою мірою загрожують стратегії. Деякі з них не настільки нищівні, але можуть заподіяти підприємству істотної шкоди. Для того щоб послідовно захистити підприємство від ризику зриву виконання прийнятої стратегії управління, необхідно будувати систему захисту на

основі виразного способу опису самої стратегії управління ризиком. Стратегія містить у собі перехід із сучасного стану в бажане майбутнє. Перший крок в усвідомленні й описі цього переходу полягає в аналізі етапів життя підприємства, продукту й ринкової ніші сьогодні й у прогнозованому на майбутнє. Цей рух може бути й свідомо побудованим, і об'єктивно неминучим у силу дії безлічі некерованих причин, хоча найкраще, коли бажання стратегія й об'єктивні реалії не суперечать один одному. Насправді один з фундаментальних талантів успішного керівника в тому й полягає, щоб раніше інших передбачити об'єктивно неминуче майбутнє й будувати свої плани згідно з ним.

Таким чином, стратегічні ризики слід відслідковувати особливо уважно, чому можуть допомогти симптоми раннього оповіщення, які слід уточнювати й прив'язувати до конкретних умов. Стратегічний ризик - це ризик, що пролягає через поведінку керівних кадрів, обумовлений особливостями стресів. Однак ця поведінка стає неадекватним головним чином при одночасній наявності трьох обставин - тиску на людину, можливостей для неправильних дій і виправдання неправильних дій. Антикризива програма підприємства повинна попереджати можливість ситуацій такого синергізму.

12.3. Використання нечіткої логіки в управлінні ризиками

Для управління ризиками широко застосовуються математичні методи. Однак основні труднощі виникають, коли вхідні параметри стають невизначеними, але одночасно впливають на результати рішення. У цьому випадку традиційні методи недостатньо придатні для аналізу ризиків підприємств саме тому, що вони не в змозі охопити нечіткість людського мислення й поведінки.

Слід зазначити, що звичайно економіко-математичне моделювання є більш складним завданням, ніж моделювання фізичних систем. Це пояснюється таким:

- у соціально-економічних відносинах, крім фізичних природних законів, діють закони розвитку суспільства й мислення;
- багато взаємозв'язків між елементами системи із труднощами піддаються кількісному опису й формалізації;
- важко кількісно описати вихідні сигнали в економічній системі (вихідну інформацію для моделювання);
- важливу роль відіграють стохастичні процеси;
- невід'ємною частиною таких систем є процес прийняття рішення людиною;
- різні рівні економіки вимагають різного опису.

Усе це приводить до великої різноманітності математичних моделей. Багато сучасних завдань управління, в тому числі і управління ризиками, просто не можуть бути вирішені класичними методами через дуже велику складність математичних моделей, що їх описують.

Нечітка логіка й теорія нечітких множин - це розділ математики, що є узагальненням класичної логіки і теорії множин. Поняття нечіткої логіки було вперше введене професором Л.Заде в 1965 р. Ним поняття множини було розширено допущенням, що функція приналежності елемента до множини може приймати будь-які значення в інтервалі $[0,1]$, а не тільки 0 або 1. Такі множини були названі нечіткими. Також були запропоновані різні логічні операції над

нечіткими множинами й запропоноване поняття лінгвістичної змінної, у якості значень якої виступають нечіткі множини.

Предметом нечіткої логіки є побудова моделей наближених міркувань людини і їх використання в комп'ютерних системах.

Нечітка логіка заснована на використанні таких оборотів природної мови, як "далеко", "близько", "високий", "низький" тощо. Діапазон її застосування дуже широкий - від побутових приладів до управління складними процесами. Разом із тим, для того, щоб використовувати теорію нечіткості на комп'ютерах, необхідні математичні перетворення, що дозволяють перейти від лінгвістичних змінних до їхніх числових аналогів в ЕОМ.

Використання нечіткої логіки найбільш математично адекватне для рішення проблеми оцінки ризиків в процесі управління ними. Використовуючи нечітку логіку для обробки не детермінованих даних, можна оперувати лінгвістичними змінними, які є більш природними для людського розуміння при описанні елементів економічних систем.

Як було зазначено у розділі 1, ризик - це можливість потерпіти збиток, аж до банкрутства або перейти на новий, більш високий рівень, можливість уникнути загроз або не впоратися ними, можливість виявити чинність або слабкість, стосовно якої-небудь події. Розглядати ж ризикові ситуації вірніше всього з погляду стратегії, тобто з організаційної вершини підприємства, тому що прийняття господарського рішення проходить саме на найвищих рівнях. І від того, наскільки вірним буде це рішення, залежить саме існування будь-якого суб'єкта господарювання. Існує велика кількість моделей стратегічного планування, з погляду яких існує необхідність розглядати ризики підприємства.

В 1991 професора Гарвардської школи економіки Д.Нортон і Р. Каплан на основі досліджень американських компаній і використовуючи розроблену в 30-х роках у Франції - концепцію *tableau de bord* побудували систему збалансованих показників (СЗП). СЗП розроблена на основі чотиришарового графа, де кожному його шару відповідає своя перспектива: фінансових очікувань; росту; процесів; клієнта. При цьому кожній перспективі СЗП відповідає свій набір ключових показників ефективності (KPI - Key Performance Indicators). Усі набори KPI об'єднані в причинно-наслідкову мережу, і утворюють рахункову карту СЗП. Основний принцип СЗП, який багато в чому став причиною високої ефективності цієї технології управління - управляти можна тільки тим, що можна виміряти. Іншими словами, досягти мети можливо лише оперуючи показниками, що піддаються виміру, які б говорили ОПР, що саме необхідно зробити для досягнення успіху й чи правильно те, що вона використовує на даний момент. Саме модель СЗП акцентує увагу на якісних показниках ефективності. Говорячи про ризики підприємства в рамках моделі Нортон-Каплана, ми можемо виділити наступний ряд погроз: ресурс-погрози, процес-погрози й результат-погрози. Дана схема виходить шляхом модернізації моделі Нортон-Каплана й зіставлення її з моделлю SCORE Р.Ділтса переходу, що описує компанію по тимчасовій шкалі, від наявного стану до бажаного. Модель SCORE - це модель ефективно організованого збору інформації. Модель SCORE фокусує увагу людини, що приймає рішення, при зборі інформації на її певних аспектах, указую-

чи найбільш оптимальний шлях роботи із клієнтом, що дозволяє за найменшу кількість часу й кроків ефективно наблизитися до поставленої мети або робити зміни. У перекладі з англійської "score" означає "рахунок", S - Симптоми, С - Причини. О - Результат, R - Ресурси, Е - Ефекти.

При модернізації виходить ланцюжок переходів, який представлено на рисунку 12.2

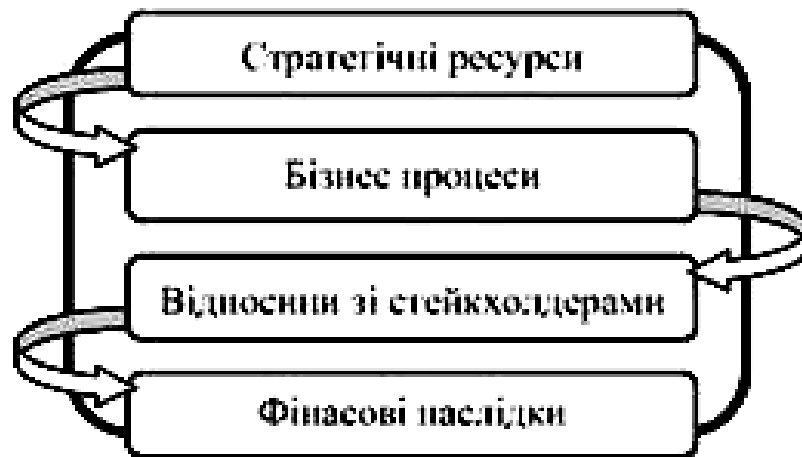


Рис. 12.2 - Схема зв'язку ресурс - погрозів, процес - погрозів та результат - погрозів

У термінах моделі SCORE відносини зі стейкхолдерами - це результат; стратегічні ресурси (у тому числі фінансові) - це ресурс; бізнес-процеси - це ефективна ділова гра, що трансформує ресурси в результати; фінансові наслідки - це ефекти.

При цьому будемо аналізувати цей ризик тільки у відношенні окремої, одиничної погрози, взятої з матриці погроз, що припускає тематичний розріз погроз і утворює ієрархію другого порядку: політичні; економічні; екологічні; технологічні; соціальні. Укладемо всі ідентифіковані в такий спосіб ризики в ризик-карту - аналогічний рахунковій карті граф, рівно з тієї ж самою топологією, що й рахункова карта. Отримана ризик карта являє собою ланцюжок переходів, що віддзеркалюють відповідні визначення погроз (рис. 12.3)

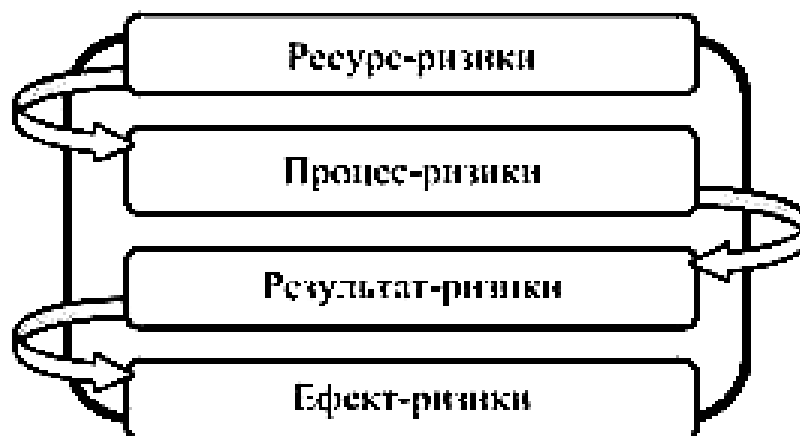


Рис. 12.3 - Ризик-карта

У ході моделювання стратегії підприємства в рамках моделі СЗП визначається система взаємозалежних нормативів для КРІ. Вихід КРІ за свій норматив означає негатив, виникнення якого свідчить про недосягнення відповідної мети

в рамках СЗП. Позначимо систему цих нормативів Кріп. Зіставимо кожному КРІ у рахунковій карті окремий ризик виникнення негатива - тієї події, що відповідає ситуації, коли КРІ вийде за своє нормативне значення K_{rpn} (рис. 12.4).

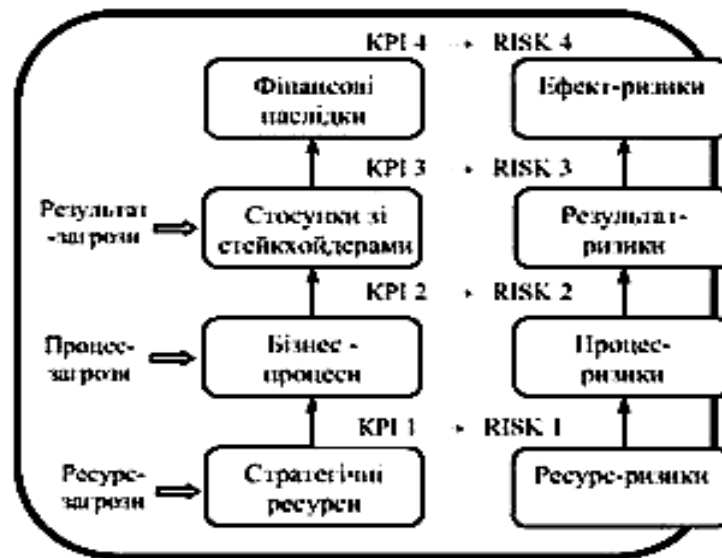


Рис. 12.4 - Співвідношення рахункової карти СЗП і ризик-карти

На основі даного перетворення управління ризиками стає більш прозорим. Із усього вищенаведеного стає зрозуміло, що зв'язок між КРІ у рахунковій карті успішно відтворюється як нечітко-логічна модель. Таким чином, нечіткі описи пронизують собою всю модель оцінки ризиків підприємства.

Моделювання зв'язків між КРІ потрібно проводити вже на етапі ідентифікації ризиків, тому що, не провівши моделювання, не можливо виконати нормування КРІ. Усі одержувані за допомогою КРІ дані мають різний формат: кількісні, якісні, бінарні (ознакові). Ґрунтуючись на принципах нечіткої логіки, статистичні й бінарні показники легко приводяться до виду лінгвістичної змінної.

Таким чином, комбінація стратегічних і нечітко-логічних підходів до оцінки ризиків сприяє появі прямої можливості поліпшити ступінь управління господарськими ризиками шляхом побудови нечітко-логічної моделі, що заснованої на принципі віддзеркалювання модифікованої рахункової карти СЗП. При цьому, завдяки гнучкості методу, ступінь точності господарського рішення може бути погоджена з вимогами завдання й точністю наявних даних.

Контрольні запитання:

1. Що таке управління ризиком?
2. Які правила застосовуються в ризик-менеджменті?
3. У чому полягає сутність понять "об'єкт" і "суб'єкт" управління ризиком?
4. Охарактеризуйте адаптивний підхід до управління ризиком
5. Розкрийте сутність консервативного підходу
6. На які питання треба відповісти щоб розробити стратегію управління економічним ризиком?
7. Що означає багатоваріантність ризик-менеджменту?
8. Що являє собою евристика?
9. Які умови необхідні для прийняття господарських рішень щодо питань ризику?
10. У чому полягає сутність поняття "управління ризиком"?
11. Охарактеризуйте основні етапи процесу управління ризиком?
12. В чому полягає сутність та значення розробки програми управління ризиками?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Агафонов В.А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ. – М.: Наука, 1990. – 216 с.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985. – 325 с.
4. Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента: Учеб.-практ. пособие. – М.: Приор, 1998. – 288 с.
5. Алексеев Н. Эволюция систем управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 2. – С. 103- 107.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком., 1999. – 416 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр.пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
8. Антикризисное управление: Учеб. пособие для техн. вузов / Под ред. Е.С. Минаева и В.П. Панагушина. – М.: Приор, 1998. – 432 с.
9. Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. – М.:
10. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник / Под ред. В.А. Белошапки – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
11. Бир С. Мозг фирмы: Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993. – 416 с.
12. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов. Теория и практика эффективного управления. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1997. – 368 с.
13. Борман Д. и др. Менеджмент: предпринимательская деятельность в рыночной экономике/ Д. Борман, Л. Воротина, Р.Федерманн. – Гамбург, 1992. – 906 с.
14. Будзан Б. Менеджмент в Україні: Сучасність і перспективи. – К.: Вид-во С. Павличко «Основи», 2001. – 349 с.
15. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. – М.: Финпресс, 2000. – 156 с.
16. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.
17. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: Пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.
18. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1995. – 252 с.
19. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. – М.: Изд. Дом «Дашков и Ко», 2000. – 308 с.
20. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – К.: Знання-Прес, 2002. – 149 с..
21. Геєць В.М. Нестабільність та економічне зростання / НАН України Ін-т екон.прогнозування. – К.: УІЕП, 2000. – 344 с.
22. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.

23. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам организации и консультантам по управлению: Учеб. пособие. – М.: Дело, 1999. – 496 с.
24. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала (Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы) – М.: МП «Сувенир», 1993. – 479 с.
25. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учеб. пособие. – М.: Дело и Сервис, 1999. – 112 с.
26. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент: Пер с англ. – М.: Изд. Дом «Филинь», 1996. – 280 с.
27. Грюниг Р., Хекнер Ф., Цойс А. Методы идентификации стратегических факторов успеха // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 6. – С. 84-89.
28. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – 208 с.
29. Дибб С. Симкин Л., Бэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.
30. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
31. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Учеб. пособие. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
32. Дункан Дж. У. Основополагающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 268 с.
33. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования: Учеб. пособие. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
34. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: Учеб. пособие. для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
35. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
36. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982. – 397 с.
37. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. – СПб.: «Любавич». – 284 с.
38. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учеб. для вузов. – М.: Русская деловая лит., 1998. – 768 с.
39. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: В 2 т.: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1981. – 495 с.
40. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: Приор, 2001. – 272 с.
41. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибир. соглашение, 1999. – 288 с.
42. Международный менеджмент: Учеб. для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзена. – СПб.: Питер, 2000. – 624 с.
43. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций: Учеб. пособие для студ. спец. «Менеджмент» – М.: Инфра – М, 1998. – 336 с.

44. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
45. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
46. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
47. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: КПІ, 2001. – 557 с.
48. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организаций». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
49. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран: Пер. с англ./ Под ред. В.Д.Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
50. Портер Майкл Е. Конкуренция: Пер. с англ. Учеб. пособие. /Я.В.Заблоцкий. – СПб.: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 496 с.
51. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. с англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
52. Прыкин Б.В. Стратегия экономики. Природный экогармонизм: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2000. – 367 с.
53. Сiao К.К. Управленческая экономика: Пер. с англ. – М.: Инфра – А, 2000. – 671 с.
54. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). – М.: Наука, 1990. – 200 с.
55. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина – М.: ТАНДЭМ; ЭКМОС, 1998. – 440 с.
56. Стрибл П.Л. Выбор правильных изменений // Управление изменением. – 2000. – № 2. – С. 117-125.
57. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
58. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства.– Харків: ХДЕУ, 2002. – 363 с.
59. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как аккумулировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 360 с.
60. Файоль А. Общее и промышленное управление / Пер. с фр., ред. Е.А. Кочерина // Контроллинг. – 1992. – 112 с.
61. Хорнби У., Гэмми Б., Уолл С. Экономика для менеджеров: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 535 с.
62. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решений: Пер. с англ. – М.: Аудит: ЮНИТИ, 1997. – 590 с.
63. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Спец. лит., 1995. – 410 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Віноградська Ольга Михайлівна

Тексти лекцій
з курсу

«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

*(для студентів 5 курсу денної форми навчання
спеціальності 7.03060101 та 8.03060101 «Менеджмент організацій
і адміністрування (за видами економічної діяльності)»)*

Відповідальний за випуск *Г. В. Висоцька*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *К. А. Алексанян*

План 2012, поз. 148Л

Підп. до друку 18.07.2012 р.

Формат 60×84/16

Друк на різнографі.

Ум. друк. арк. 6,8

Тираж 50 пр.

Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р.